

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АРИЗОНА»)**

Студента 5 курса экономического факультета
Направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент», профиль подготовки
«Менеджмент организации»

Кочнева Виктора Владимировича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Оськина Е.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы ВКР. Актуальность темы данной работы заключается в том, управление коммуникациями являются одним из главнейших факторов в управлении. Коммуникации дают возможность для разработки и принятия решений, реализации обратной связи и корректировки процесса в зависимости от ситуации. Именно поэтому менеджмент должен знать и уметь применять на практике основные концепции коммуникационных методик и быть способным применять ответственные решения по их применению. Коммуникации служат инструментом для координации деятельности отделов компании, а также позволяют получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Эта проблема в настоящий момент актуальна, поскольку эффективность организации зависит от хорошо налаженных коммуникаций. Если в компании будут эффективны управления коммуникациями, то она будет эффективна и в остальных видах деятельности. Коммуникации должны обеспечивать руководство компании объективной информацией в нужное время и в нужной форме. Это необходимо для своевременного принятия решений. Значит, управление коммуникациями является важнейшим, применительно к теории организации.

Степень разработанности проблемы. На раннем этапе развития менеджмента внимания коммуникациями управлению ими практически не уделялось. А.Файоль был практически единственным, кто проанализировал проблемы, связанные с коммуникациями, и предложил важные решения для них.

Со времен исследований А.Файоля проблема коммуникаций продолжала оставаться одной из важнейших в работе ученых в области менеджмента. Вопросам управления коммуникациями уделяется внимание практически во всех современных учебниках по менеджменту. Большое внимание данной проблеме уделяли такие известные исследователи в области менеджмента как М. Альберт, Р.Х. Холлом, Т. Парсонс, М.Х. Мескон, Ф. Лютенсом, Ф. Хедоури. Из отечественных авторов это Б.З.

Мильнер, А.И. Кочеткова, Ю.Д. Красовский и др.

Все исследователи менеджмента сходятся на мнении, что эффективность коммуникаций влияет на эффективность организации в целом, поскольку плохая коммуникация может нарушить деятельность компании. Эффективность коммуникаций, по мнению ученых, зависит от способности хорошо преодолевать барьеры при осуществлении коммуникационного процесса.

Целью выпускной квалификационной работы является усовершенствование процессов управления коммуникациями внутри организации на примере ООО «Аризона».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления коммуникациями в организации;
- проанализировать структуру и управление коммуникациями в ООО «Аризона»;
- выявить направления совершенствования управления коммуникациями в организации;
- рассчитать эффективность выявленных направлений совершенствования управления коммуникациями в ООО «Аризона».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Аризона». Предметом исследования являются управленческие отношения, складывающиеся в процессах коммуникации, происходящих в ООО «Аризона».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения предложенных в работе направлений по совершенствованию управлений коммуникациями в исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и глоссария.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 Теоретические основы управления коммуникациями в организации

Сложно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Вполне очевидно, что если сотрудники не смогут нормально коммуницировать, то у них просто не получится работать вместе. 100 лет назад менеджеру нужно было 90% информации о проекте, чтобы принять верное решение. 30–40 лет назад руководитель, менеджер мог вполне позволить себе принимать решения, имея в своем распоряжении 75% данных. Сегодняшнему менеджеру приходится довольствоваться 25–30% информации.

Коммуникации в организации могут быть как организационными, так и индивидуальными. Процесс интерпретации индивидуальных коммуникаций сильно зависит от выбора социальной позиции отдельных личностей на предприятии; так, руководитель подразделения и простой работник по-разному воспринимают одну и ту же информацию. Только во взаимосвязи трех компонентов (человек, информация и коммуникация) возможно осуществление социальной коммуникации, углубление коммуникативных связей, расширение форм и типов их организации.

Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

В коммуникативном процессе выделяют четыре базовых элемента.

1. Отправитель - лицо, которое собирает и передает информацию.
2. Сообщение - непосредственно информация, которая закодирована при помощи символов.

3. Канал - средство передачи информации.

4. Получатель - лицо, для которого предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Рассматривая классификацию коммуникаций в организации, прежде всего, необходимо обозначить два типа коммуникаций: внутриорганизационные, которые в свою очередь подразделяются на горизонтальные и вертикальные, и коммуникации с внешней средой.

Вертикальные коммуникации осуществляются с верхних уровней на нижние (нисходящие), и с нижних на верхние (восходящие). К такому виду коммуникаций относится обмен информацией между руководителем и подчиненным, или между руководителем и рабочей группой.

К горизонтальным коммуникациям относятся обмен информацией между отдельными сотрудниками внутри структурного подразделения компании, между различными отделами, а также между несколькими организациями в рамках совместной деятельности для достижения координации.

Выделяют несколько способов коммуникации :

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);
- невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения).

Вербальный способ коммуникации использует в качестве знаковой системы систему фонетических знаков (человеческую речь, естественный звуковой язык) с двумя принципами – лексическим и синтаксическим. Поскольку при передаче информации с помощью речи теряется минимальное количество информации, а, значит ее смысл, она является самым универсальным средством коммуникации.

Невербальные коммуникации связаны не со словами, а с жестами. Это «язык телодвижений»: выражение лица, внешность, контакт глаз, особенности восприятия пространства и времени, тактильные контакты.

Менеджер должен быть знаком со средствами коммуникации и уметь ими пользоваться, должен уметь преодолевать коммуникационные барьеры – управлять коммуникациями. Каждый акт коммуникации обязательно имеет цель. Она может состоять в том, чтобы что-то сообщить получателю информации, воздействовать на его отношение к чему или кому-либо, заручиться поддержкой или повлиять на его поведение.

В процессе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько этапов, которые связаны между собой. Их основная задача – создать сообщение и использовать для его передачи канал так, чтобы получатель правильно понял информацию, передаваемую отправителем. Иногда это бывает затруднительно, поскольку на каждом этапе информация может быть искажена или даже утрачена полностью.

Вполне логично, что большинство руководителей используют несколько способов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

Коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель – обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности общения. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, коммуникации – неэффективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, необходимо знать основные элементы и стадии коммуникационного процесса, уметь управлять процессом.

Руководителю необходимо управлять коммуникациями для того, чтобы они были эффективными. Необходимо постоянно их контролировать и, при необходимости, вводить в организацию систему, которая наиболее всего подходит в данный момент. Управление коммуникациями включает в себя поиск наиболее удобных и подходящих каналов коммуникации, устранение барьеров.

Таким образом, управление коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности организаций. Если в организации нет четко выстроенной системы коммуникаций, то большая часть информации учитывается и обрабатывается фрагментарно. Коммуникационную систему организации можно назвать «кровеносной системой» компании. Эффективно работающие руководители это те, кто эффективен в управлении коммуникациями. Важнейшим средством информационного обеспечения является эффективное управление коммуникационным процессом, внедрение технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий. Развитие информационных технологий - переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

2 Анализ управления коммуникациями в ООО «Аризона»

Компания «Аризона» является обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и действует на основании устава и законодательства РФ.

Местонахождение ООО «Аризона» - 117149, г. Москва, Симферопольский б-р, д.12/14 корп.2.

ООО «Аризона» является коммерческой организацией, преследующей получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Компания предоставляет полный спектр услуг в разработке приложений для мобильных платформ iOS, Android, Windows Phone: разработка игр, маркетинговый аудит приложений, разработка контентных приложений, разработка бизнес приложений, разработка мультимедийных приложений, поддержка приложений.

Организационная структура управления предприятием ООО «Аризона» является структурой линейного типа (линейно-функциональная).

Управленческому уровню соответствуют руководители среднего звена – руководители отделов. Они занимаются координированием и согласованием работ своих подразделений. Также они готовят информацию

для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий сотрудникам ниже.

Высшее руководство, в лице генерального директора, осуществляет функции администрирования: целеполагание, разработка стратегии предприятия, планирование работы (т.е. определяет задачи своим исполнителям), по вертикали вниз распределяет функции среди линейных структурных подразделений, мотивирование к работе, координация работы, оценка результатов работы линейных подразделений, контроль над работой и обратная связь. Обратная связь очень важна, поскольку позволяет получить руководителю отклик от подчиненных в ответ на свои действия (задания) и, при необходимости, вносить в них коррективы для достижения максимального результата.

Все подразделения организации связаны между собой по принципу «каждое подразделение со всеми оставшимися». Любое подразделение может быть источником информации (запроса), которая направляется к подразделению, информация или действие которого необходимы для работы.

Основными видами коммуникаций в ООО «Аризона» являются: коммуникации межличностные, вербальные, горизонтальные, а также имеют неформальный характер в связи с особенностями структуры и специфики деятельности.

Поток информации в организованной социальной системе является необходимым элементом ее эффективного функционирования. Создание коммуникативной сети и обеспечение поступления релевантной информации в нужное время нужным людям составляет значительную часть задачи по управлению организацией. Коммуникативная сеть должны быть разработана таким образом, чтобы в ней органично сочетались устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и прежний опыт.

В ООО «Аризона» информационные потоки движутся внутри предприятия вверх и вниз. В процессе данного движения смысл сообщения немного искажается. Сообщение может искажаться непреднамеренно, из-за

затруднений межличностных контактов. Проблема обмена информацией вследствие искажения сообщений может возникать и по причине фильтрации. В ООО «Аризона» используется фильтрация сообщения для того, чтобы с одного уровня на другой направлялись только те сообщения и информация, которые его касаются и необходима для функционирования. Сообщения, которые отправились наверх, также могут исказиться. Это происходит по причине несовпадения статусов уровней предприятия. Руководство высшего звена обладает более высоким статусом, из-за этого появляется желание снабжать их исключительно положительной информацией. Однако, это может привести к тому, что подчиненные перестают информировать руководство о наличии проблем. Поскольку подчиненные зачастую хотят получить одобрение от руководства, они могут сообщать ему только то, что он желает услышать.

Иногда проблемой в процессе обмена информацией в ООО «Аризона» становятся перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, занятый переработкой поступающей информации и поддержанием информационного обмена не может оперативно реагировать на всю поступающую ему информацию. Менее важная информация (по его мнению) отсеивается, и остается та, которую он считает наиболее важной.

Проведенный анализ показывает, что ООО «Аризона» можно в целом дать положительную оценку управления коммуникациями. Однако были выявлены некоторые проблемы в управлении коммуникациями, отрицательно влияющих на деятельность организации. Среди них: ограниченное число видов коммуникаций, недостаточное понимание важности коммуникаций в эффективности организации со стороны руководителей и подчиненных, недостаточно технически оснащены рабочие места, преграды, обусловленные восприятием, неумение внимательно слушать собеседника, не эффективная обратная связь, стихийный характер совещаний, несвоевременная доставка информации и некоторые другие.

Для устранения или снижения отрицательного влияния указанных проблем на деятельность организации необходимо разработать направления по совершенствованию управления коммуникациями.

3 Рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Аризона»

Проведенный анализ показывает, что коммуникациям в ООО «Аризона», в целом, можно дать положительную оценку, однако в компании имеются некоторые проблемы и преграды, которые необходимо решить. Часть их можно разрешить при помощи обсуждения вопросов на совещаниях или при неформальном общении.

К положительным моментам коммуникативных процессов в организации следует отнести своевременное получение информации, необходимой для выполнения работ, а также принятие обдуманных решений путем подробного анализа проблемы.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на хорошее состояние дел в организации, имеются проблемы в коммуникативной системе – неэффективные каналы коммуникации. Помимо этого, в улучшениях нуждаются вертикальные коммуникации.

В коммуникационных процессах основным является развитие информационного потока.

В предыдущем разделе были обозначены проблемы управления коммуникациями, выявленные при анализе процесса управления коммуникациями в ООО «Аризона». Рассмотрим конкретные решения по каждой из проблем.

Семинар «Эффективная деловая коммуникация» позволит научиться выстраивать долгосрочные отношения с коллегами и партнерами внутри организации и за ее пределами, обеспечивая решение рабочих вопросов. Для всех сотрудников важно уметь ясно и четко излагать свои мысли и правильно

доносить информацию, как в устной, так и в письменной форме, приводить убедительные доводы и факты в защиту своей точки зрения.

Для создания полноценной корпоративной сети, а также для обеспечения информационной безопасности бизнеса и хранения информации необходима покупка и установка сервера в офисе. Кроме того, для непредвиденных ситуаций – выход из строя компьютера сотрудника – в целях недопущения перерывов в работе сотрудников, необходимо обустроить дополнительное рабочее место.

Для преодоления преград обусловленных восприятием, необходимо обеспечить постоянное обучение персонала. Для этого рекомендуется прохождение курсов и тренингов по своей специализации. Кроме этого, рекомендуется сформировать корпоративную библиотеку, в которой будут собраны книги по управлению, продажам, дизайну и программированию - по всем тем направлениям, которые необходимы сотрудникам.

Организовать проведение каждую неделю по понедельникам собраний офисных сотрудников для подведения итогов прошедшей недели и построения планов на будущую. Это поможет и руководству, и персоналу готовиться на должном уровне к будущим общим обсуждениям деятельности компании и направления её развития.

Для решения проблемы несвоевременной доставки информации рекомендую внедрение CRM-системы «Битрикс24». Она позволит сотрудникам всегда быть в курсе событий и оперативно реагировать на поставленные задачи, участвовать в обсуждениях, видеть новые документы.

Кроме экономического эффекта, предложенные изменения имеют социальный и организационный эффекты. Улучшаются условия и характер труда, снижается его напряжённость, уменьшается вероятность возникновения конфликтных ситуаций и др. За счет увеличения числа каналов доставки информации увеличивается вероятность доставки сообщения получателю; уменьшается число ошибок в процессе декодирования и передачи сообщений. Кроме того, время доставки

сообщений значительно сокращается, а также снимаются ограничения по нахождению на одном месте.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению управления коммуникациями внутри ООО «Аризона» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

Заключение

В выпускной квалификационной работе были проанализированы основные стороны управления коммуникациями в организации (на примере ООО «Аризона»).

В качестве исходных данных были использованы материалы преддипломной практики, информация от ООО «Аризона», литература по менеджменту, экономике, праву, управлению персоналом, психологии.

Исследование по данной теме является очень актуальным, поскольку коммуникации играют важнейшую роль не только для человека, но и для организации в целом. Зачастую от эффективности коммуникаций зависит качество управленческих решений и процесс их реализации.

Были рассмотрены основные и наиболее важные для изучения организации вопросы: процесс коммуникации в организации, каналы коммуникации, барьеры, возникающие в процессе коммуникации, этапы и методы управления коммуникациями. Полученные знания помогут проанализировать ее внутреннюю коммуникацию и дать советы по решению выявленных проблем.

Коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель - обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности общения. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, коммуникации -

неэффективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, необходимо знать основные элементы и стадии коммуникационного процесса, уметь управлять процессом.

Руководителю необходимо управлять коммуникациями для того, чтобы они были эффективными. Необходимо постоянно их контролировать и, при необходимости, вводить в организацию систему, которая наиболее всего подходит в данный момент. Управление коммуникациями включает в себя поиск наиболее удобных и подходящих каналов коммуникации, устранение барьеров.

Таким образом, управление коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности организаций. Если в организации нет четко выстроенной системы коммуникаций, то большая часть информации учитывается и обрабатывается фрагментарно. Коммуникационную систему организации можно назвать «кровеносной системой» компании. Эффективно работающие руководители это те, кто эффективен в управлении коммуникациями. Важнейшим средством информационного обеспечения является эффективное управление коммуникационным процессом, внедрение технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий. Развитие информационных технологий - переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

Дана общая характеристика хозяйственной деятельности и проведен анализ управления коммуникациями в ООО «Аризона». Здесь также рассмотрены виды коммуникаций в организации, управление информационными потоками.

Проведенный анализ показывает, что ООО «Аризона» можно в целом дать положительную оценку управления коммуникациями. Однако были выявлены некоторые проблемы в управлении коммуникациями, отрицательно влияющих на деятельность организации. Среди них: ограниченное число видов коммуникаций, недостаточное понимание

важности коммуникаций в эффективности организации со стороны руководителей и подчиненных, недостаточно технически оснащены рабочие места, преграды, обусловленные восприятием, неумение внимательно слушать собеседника, не эффективная обратная связь, стихийный характер совещаний, несвоевременная доставка информации и некоторые другие.

Для устранения или снижения отрицательного влияния указанных проблем на деятельность организации необходимо разработать направления по совершенствованию управления коммуникациями.

Надо отметить, что вопросу управления коммуникациями руководство отводит немалую роль, что, безусловно, приводит к достаточно эффективному рабочему процессу в организации. Среди положительных черт коммуникационных процессов в организациях нужно отметить хорошо выстроенную коммуникационную сеть в организации, в которой подразделения организации связаны между собой по принципу «каждое подразделение со всеми оставшимися».

Кроме того, большинство сотрудников организации обладают достаточно высокой коммуникабельностью и готовы к коммуникациям. Правильное управление этим потенциалом способно улучшить имеющиеся управленческие коммуникации и улучшить согласованность в коллективе. При применении определенных рекомендаций, которые будут даны в следующем разделе, руководитель может сделать управление коммуникациями в организации более качественным.

Даны рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Аризона» и приведен расчет эффективности принимаемых решений.

Ранее были обозначены проблемы управления коммуникациями, выявленные при оценке процесса управления коммуникациями в ООО «Аризона». Здесь же предложены конкретные решения по каждой из проблем. Кроме того, произведен расчет экономической эффективности предложенных решений. Экономическая оценка показала, что совокупная

экономия при следовании принимаемым решениям составит 1 385 720 руб./год. Экономический эффект равен 1 223 230 руб. Экономическая эффективность равно 7,53, что соответствует 7, 53 руб. прибыли на каждый затраченный рубль.

Кроме экономического эффекта, предложенные изменения имеют социальный и организационный эффекты. Улучшаются условия и характер труда, снижается его напряжённость, уменьшается вероятность возникновения конфликтных ситуаций и др. За счет увеличения числа каналов доставки информации увеличивается вероятность доставки сообщения получателю; уменьшается число ошибок в процессе декодирования и передачи сообщений. Кроме того, время доставки сообщений значительно сокращается, а также снимаются ограничения по нахождению на одном месте.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению управления коммуникациями внутри ООО «Аризона» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

Реализация предложенных мероприятий даст импульс управлению коммуникациями в ООО «Аризона», что в свою очередь позволит организации в достижении поставленных целей, а значит, положительно отразится на ее финансовой устойчивости.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в работе, были выполнены. Полученные результаты доведены до конкретных рекомендаций по совершенствованию процесса коммуникаций в ООО «Аризона». Результаты анализа могут послужить базой для дальнейшего изучения проблемы.