

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
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 «МИКСИТ»)**

студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Бойковой Анастасии Алексеевны

Научный руководитель

К. Э. Н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Д.И. Милованов

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ.** Вне зависимости от того, к какому типу и форме собственности принадлежит та или иная организация, необходимым условием ее существования является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и обработки информации. Для того чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности компании соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемой информации.

Коммуникация – необходимый инструмент в управленческих технологиях сегодняшнего времени. Современные руководители должны обладать не только умением отдавать распоряжения, но и владеть широким набором коммуникативных навыков: ведения переговоров, проведения совещаний, установления контактов, коммуникативного воздействия, электронной коммуникации.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование. Именно поэтому коммуникации являются связующим процессом. Руководители, и подчиненные должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

**Актуальность** темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что управление коммуникациями является 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.

Эффективность любой организации зависит от хорошо налаженных коммуникаций. Если в компании будет эффективно управление 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 управленческих решений.

**Целью** выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления коммуникациями и разработка мероприятий по их совершенствованию в ООО «Миксит».

Для реализации вышеуказанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. дать понятие управления коммуникациями в организации;
2. рассмотреть элементы и этапы коммуникационного процесса в организации;
3. описать коммуникационные барьеры в организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «Миксит»;
5. раскрыть проблемы управления коммуникациями в ООО «Миксит»;
6. предложить мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Миксит»;
7. провести расчет экономического эффекта и рассмотреть социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий.

**Теоретической основой** исследования служат труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам теории управления коммуникациями в организации.

**Методами** исследования являются теоретический анализ научной литературы по основам менеджмента, управлению персоналом и коммуникациями, конфликтологии, организационному поведению; анализ финансового состояния компании; наблюдение; беседы с персоналом

компании; а также математико-статическая обработка полученных результатов.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения предложенных в работе мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в исследуемой компании.

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

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования управления коммуникациями в организации» автор рассматривает понятие управления коммуникациями в организации, элементы и этапы коммуникационного процесса и описывает различные коммуникационные барьеры в организации.

Термин «коммуникация» вошел в научный оборот с начала XX в., так, Рюш Ю. выделил более чем сорок подходов к смысловой интерпретации данной дефиниции в различных отраслях и сферах человеческой деятельности. Наиболее часто в управленческой литературе «коммуникация» трактуется как форма индивидуального (межлического) взаимодействия, обмен информацией, эмоциями, знаниями и волевой контакт.

В настоящее время коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Для того чтобы организация эффективно функционировала, менеджеру необходимо правильно управлять коммуникациями. Под управлением коммуникациями понимают оказание целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии.

Наличие отлаженных и корректно работающих коммуникаций в организации содействует решению почти всех важных организационных

вопросов, в том числе вопросов организации деятельности отдельных структурных элементов в организации относительно общей цели, обеспечении устойчивых отношений с внешней средой и других.

Но, создание устойчивой структуры коммуникаций и формирование устойчивых каналов связи связано с рядом проблем. Проблемы коммуникаций возникают, когда содержание и способ донесения информации до реципиента не в полной мере поняты и оценены ими. Некоторые из этих проблем возможно избежать, другие нет, и руководителю необходимо учитывать их влияние при передаче информации сотрудникам.

Многочисленные коммуникационные барьеры можно разделить на межличностные, организационные, физические, культурные и лингвистические.

Действие коммуникационных барьеров обусловлено невысоким качеством коммуникаций в организации. Данную проблему можно решить, если сконцентрировать усилия, внимание и энергию менеджеров над совершенствованием процесса управления коммуникациями в организации.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для руководителей организации. Во-первых, потому что решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий; во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы «Анализ управления коммуникациями в ООО «Миксит» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности рассматриваемой компании, проводит анализ финансово-экономической деятельности и исследует проблемы управления коммуникациями в ООО «Миксит».

ООО «Миксит» является коммерческой организацией, основным видом деятельности которой является «Торговля оптовая парфюмерными и

косметическими товарами». Косметика ООО «Миксит» – это красота и молодость самым естественным способом. Многие годы технологи – косметологи лаборатории занимались разработкой инновационных продуктов для рынка натуральной косметики. В магазинах компании представлен широкий выбор косметики и средств для ухода за волосами, кожей лица и тела.

Анализ финансового положения компании показал, что с исключительно хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности за 2019 год ООО «Миксит» характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение анализируемого периода наблюдалось увеличение чистых активов;
- за последний год получена прибыль от продаж (15 308 тыс. руб.);
- чистая прибыль за период 01.01–31.12.2019 составила 4 236 тыс. руб.

Финансовое положение ООО «Миксит» можно оценить как хорошее, данная компания может рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками.

Особенностью компании ООО «Миксит» является то, что часть персонала работает удаленно и находится в других городах: в Москве (офис компании), Екатеринбурге, Санкт-Петербурге, Владимире, Ростове-на-Дону, Саратове, Астрахани и др.

Все подразделения компании связаны между собой по принципу «каждое подразделение со всеми оставшимися». Любое подразделение может быть источником информации, которая направляется к подразделению, информация или действие которого необходимы для работы. Несомненным достоинством такой связи между подразделениями является высокая надежность обратной связи.

Линейно-функциональная структура управления является наиболее эффективной для такой относительно небольшой организации. Благодаря этому, организация приобретает возможность совершенствования коммуникационной системы, повышения ее производительности и эффективности. Это дает положительный эффект, который позволяет высшему руководству концентрировать свое внимание на решении стратегических проблем развития компании, обеспечивать ее эффективное взаимодействие с внешней средой. К тому же компания приобретает гибкость и способность оперативно реагировать на изменяющиеся условия, реструктурировать линейные подразделения по мере расширения организации. Важно отметить и то, что выделение функциональных работников повышает значимость выполняемых ими операций.

Коммуникации в ООО «Миксит» – это информация, которая передается сотрудниками компании друг другу, т.е. внутри организации. При этом внутренние коммуникации подразделяются на формальные и неформальные. Формальные коммуникации в свою очередь включают в себя вертикальные, горизонтальные и диагональные связи.

Средства коммуникации в ООО «Миксит» можно разделить на вербальные и невербальные. Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание. Невербальные коммуникации – особенности поведения человека в процессе коммуникации, его поведение, мимика, жесты, интонация, поза.

Для налаживания коммуникаций внутри компании используются стенды, плакаты, доклады, выступления руководителей, планерки и совещания, встречи с клиентами и др. Еще одним видом коммуникации в компании является «кольцевая почта» (у каждого сотрудника в организации есть свой почтовый ящик). По этим ящикам рассылают корреспонденцию, а также различные документы, запросы, приватную почту.

В процессе анализа коммуникаций в ООО «Миксит» были выявлены некоторые проблемы, а именно:

1. недостаточное понимание важности коммуникаций в эффективности организации со стороны руководителей и подчиненных;
2. недостаточно технически оснащены рабочие места;
3. преграды, обусловленные восприятием сотрудников;
4. при невербальных коммуникациях не всегда невербальные символы точно соответствуют смыслу, который сотрудник желает донести до собеседника, это приводит к тому, что сообщение неправильно понимается получателем;
5. неумение внимательно слушать собеседника;
6. совещания и телефонные переговоры носят стихийный характер, происходят по необходимости, что снижает эффективность восходящих коммуникаций;
7. имеет место несвоевременная доставка информации;
8. искажение смысла сообщений в процессе движения информации внутри организации (чаще всего в силу затруднений в межличностных коммуникациях) и др.

Вопросу управления коммуникациями руководство ООО «Миксит» отводит немалую роль, что, безусловно, приводит к эффективному рабочему процессу в компании. Кроме того, большинство сотрудников компании обладают достаточно высокой коммуникабельностью и готовы к коммуникациям. Правильное управление этим потенциалом способно совершенствовать имеющиеся управленческие коммуникации и улучшить согласованность в коллективе.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Миксит» автор предлагает и описывает мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Миксит» и рассматривает экономический и социальный эффект от внедрения этих мероприятий.

Основные способы совершенствования коммуникаций в организации представлены на рис. 1.

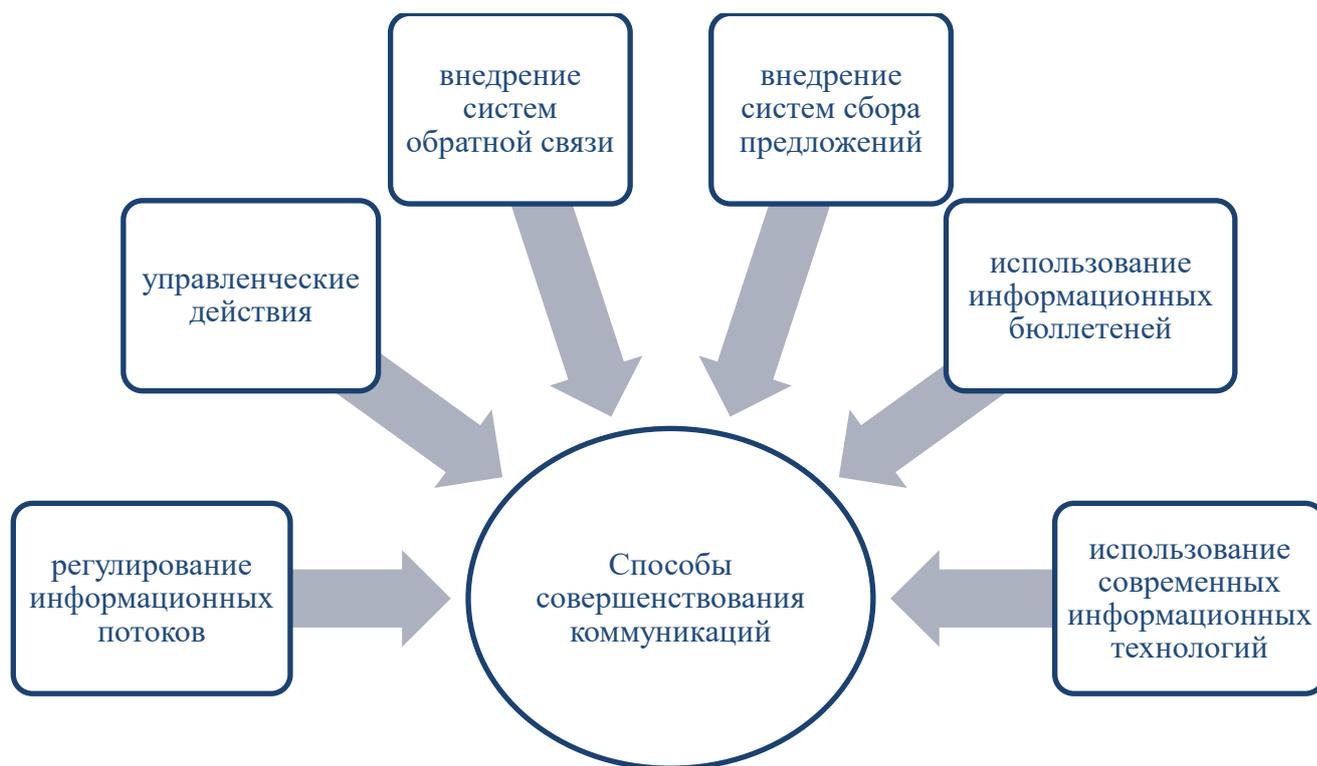


Рис. 1 – Способы совершенствования коммуникаций в организации

Наравне с традиционными способами совершенствования управления коммуникациями в ООО «Миксит» возможно применение современных методов, таких как:

1. создание презентаций и видеороликов для сотрудников;
2. разработка «Welcome book»;
3. использование приложения WhatsApp для оперативного обмена информацией;
4. прохождение тренингов;
5. совещания в формате «информационных завтраков».

Предлагаемые современные методы и способы совершенствования управления коммуникациями в компании будут способствовать повышению лояльности и компетентности сотрудников. В свою очередь это

положительно скажется на продажах и на удовлетворенности клиентов, и, как следствие, отразится на конечных результатах деятельности компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В условиях ужесточенной конкурентной борьбы и радикально сменяющейся ситуации на рынке, организации должны фокусировать внимание не только на материальном состоянии дел, но и вырабатывать стратегию обмена информационного обеспечения внутри своей структуры, которая бы позволила им получать большую пользу от сотрудников и от компании в целом. От эффективности коммуникационных связей и их взаимодействия зависит перспектива и предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, и также персонала данного предприятия. От качества системы внутренних коммуникаций в компании зависит многое. И уже стало вполне привычным, что крупные предприятия выделяют ее в отдельный функционал, создавая соответствующие подразделения и нанимая специалистов в данной сфере.

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

Управление коммуникациями имеет огромное значение для успеха деятельности любой организации. Если в компании нет четко выстроенной системы коммуникаций, то большая часть информации учитывается и обрабатывается фрагментарно. Управление коммуникациями включает в себя поиск наиболее удобных и подходящих каналов коммуникации, устранение барьеров.

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.

Проблема управления коммуникациями в современных компаниях была рассмотрена на примере ООО «Миксит», основной деятельностью которой является оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами.

Структуру компании можно отнести к линейно-функциональному типу. Во главе стоит генеральный директор, который руководит ею в соответствии с действующим законодательством РФ, несет полную ответственность за последствия принимаемых решений. Состав и количество органов управления ООО «Миксит» создавались, исходя из целей и задач управления, определения круга управленческих функций, установления состава подразделений и распределения функций и объема работ по подразделениям.

Финансовое положение компании можно оценить как хорошее. ООО «Миксит» может претендовать на получение кредитных ресурсов и использовать их на расширение своей деятельности. С исключительно хорошей стороны финансовое положение компании характеризует то, что чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение анализируемого периода наблюдалось увеличение чистых активов; за 2019 год получена прибыль от продаж (15 308 тыс. руб.); чистая прибыль за период 01.01–31.12.2019 составила 4 236 тыс. руб.

Был проведен анализ управления коммуникациями в исследуемой компании с целью выявления имеющихся проблем. Коммуникации в ООО «Миксит» подразделяются на формальные и неформальные. Формальные коммуникации в свою очередь включают в себя вертикальные,

горизонтальные и диагональные связи. Неформальные коммуникации в компании ничем не подкреплены документально. Для налаживания коммуникаций внутри компании используются стенды, плакаты, доклады, выступления руководителей, планерки и совещания, встречи с клиентами и др. Еще одним видом коммуникации в компании является «кольцевая почта».

В целом коммуникационные потоки компании можно считать удовлетворительными, поскольку они решают задачи управления организацией, развития бизнеса и создания широкой известности, благоприятного имиджа и деловой репутации. Безусловно, в компании сделано еще не все для того, чтобы в полной мере решить проблему информированности сотрудников.

В процессе анализа были выявлены некоторые проблемы, для устранения или снижения отрицательного влияния которых были разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями. В результате расчетов был получен положительный эффект, что свидетельствует о целесообразности внедрения данных мероприятий.

В заключение выпускной квалификационной работы необходимо отметить, что задачи, ставившаяся в начале исследования и подлежащие решению для достижения цели, изучены и решены, а, следовательно, цель – исследование процесса управления коммуникациями и разработка мероприятий по их совершенствованию в ООО «Миксит», – достигнута.