

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ЭЙЧ ЭНД ЭМ ХЕННЕС ЭНД МАУРИЦ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Илясовой Валерии Михайловны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования состоит в повышенной важности формирования на современном этапе рационального механизма управления коммуникациями, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования коммуникационных процессов в деятельности организации.

Цель проведенного в данной работе исследования, которая заключается в изучении теоретических аспектов коммуникационных процессов как важнейшего элемента системы управления организации, а также в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления коммуникациями на примере компании «Н&М» (ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»).

В соответствии с целью работы были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить сущностные характеристики понятия коммуникации;
2. Рассмотреть коммуникационные процессы как элемент системы управления организации;
3. Определить особенности управления внутренними коммуникациями;
4. Дать характеристику компании «Н&М» (ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»);
5. Изучить коммуникации в современном предприятии на примере на компании «Н&М» (ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»);
6. Разработать мероприятия по управлению коммуникациями в ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»;
7. Предложить рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями в филиале компании «Н&М» в Саратове (ООО «ЭЙЧ ЭНД ЭМ ХЕННЕС ЭНД МАУРИЦ»).

Объектом исследования служат коммуникационные процессы как фактор развития организации.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения в рамках развития коммуникаций в ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Структура работы состоит из 3 глав:

1. Теоретические аспекты управления коммуникациями в организации
2. Анализ управления коммуникациями в (ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц»)
3. Рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями в филиале компании «Н&М» в Саратове (ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц»)

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Глава 1 «Теоретические аспекты управления коммуникациями в организации» состоит из трех разделов. В ней проводится теоретический анализ понятия «коммуникация» и коммуникационных процессов.

В разделе 1.1 «Понятие управления коммуникациями в организации» исследуется само понятие «коммуникация», огромное количество противоречивых взглядов и мнений на эту тему обусловлено многообразием подходов в философском, педагогическом, а также психологическом знании относительно данного вопроса. Первоначально главным аспектом многозначности такого явления было иноязычное происхождение, так как слово коммуникация было заимствовано из английского языка «communication». При рассмотрении трактовки понятия «коммуникация», предложенной в словаре иностранных слов, можно отметить, что в переводе на русский язык рассматриваемое слово используется в значении слова «общение».

К основным целям коммуникации обычно относятся следующие:

– обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления;

- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами;
- формирование умений и навыков для успешной социокультурной деятельности;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Управление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах:

- ориентация на стратегические цели организации;
- преемственность управленческих методов и приемов на всех уровнях развития организации и персонала;
- соотнесенность развития внутренних и внешних коммуникаций;
- определение зон управленческого воздействия;
- непрерывный характер и обратная связь.

Проведение оценивания организационных коммуникаций необходимо осуществлять регулярно, благодаря чему появится возможность подчеркнуть коммуникационный контроль в качестве основного инструмента управления, который несёт в себе постоянное наблюдение и изучение продвижений развития и улучшения организационных коммуникаций. Именно благодаря мониторингу всех коммуникационных процессов можно добиться приобретения и поддержания практического опыта, связанного с управлением

коммуникациями, а также более точного предсказания, предугадываемая возможных результатов принятых решений.

Раздел 1.2 «Коммуникационные процессы как важнейший элемент системы управления организации» посвящен ценности передачи информации, так как на сегодняшний день во всех сферах общественной жизни важная роль отводится именно ей, что обуславливается тем, что на данном этапе развития общества активно развивается экономика знаний. В связи с вышесказанным, можно сделать вывод о том, что неслучайно современное общество именуют также обществом информации и знаний. Также трансформация ценностей общества, а именно – ориентир на информационную составляющую коснулась и системы управления организацией.

Процесс передачи информации выступает важной составляющей системы управления организацией. Так, традиционная схема передачи информации подразумевает, что базой коммуникативного процесса выступает движение информации от одного субъекта к другому, т.е. от отправителя к адресату сообщения. Субъектами коммуникативного процесса, в свою очередь, могут являться как отдельные индивиды, так и организации в целом.

Рациональное управление коммуникациями внутри организации способствует установлению эффективного взаимодействия между руководством и сотрудниками, а также совершенствованию социально-психологической атмосферы внутри трудового коллектива посредством регулирования конфликтных ситуаций на различных уровнях организационной структуры.

Одним из существенных параметров процесса коммуникации являются помехи, т. е. искажения, препятствия, влияющие на эффективность процесса, а подчас и нарушающие его.

Повышение эффективности коммуникации напрямую связано с уменьшением помех. Способов и техник преодоления теории и практики предлагают множество - от дублирования информации и уменьшения числа

уровней ее приема до обучения персонала организации и тренингов по командообразованию. Обусловлена подобная палитра тем, что коммуникации в организации связаны как с ее (организацией) институциональным оформлением, так и с межличностным взаимодействием.

В разделе 1.3 «Механизм коммуникаций в организации» рассматриваются коммуникационные процессы и их типы.

Процессы взаимодействия в которых участвует организация, подразделяются на внутриорганизационные и внешние. А в зависимости от потока информации коммуникация может быть вертикальной (нисходящей и восходящей).

Коммуникации «руководитель - подчиненный» входят в вертикальные сети и обладают ключевой особенностью: в них сочетаются жесткий принцип субординации и непосредственный контакт индивидов.

Внутриорганизационное взаимодействие может осуществляться по формальным и неформальным каналам. Практики подчеркивают, что особую роль в обеспечении неформальных связей играют члены групп с ролевой функцией «связной», аккумулирующие и распространяющие слухи. Современная наука предлагает множество классификационных признаков для типизации слухов: по происхождению (спонтанные и сфабрикованные), по экспрессивной (эмоциональной) характеристике (слух - желание, слух - пугало, слух - разделитель), по скорости распространения (открытые и латентные) и т. д.

Коммуникации можно классифицировать по типу объектов (организация - внешняя среда; межуровневая (восходящая); межуровневая (нисходящая); горизонтальная; руководитель - подчиненный; руководитель - рабочая группа) и по степени формализации (формальные коммуникации; неформальные коммуникации)

Наряду с представленными видами, в компании рассматривают также вербальную (письменную, устную) и невербальную (визуальную) связь.

Результат проведения коммуникационных процессов на предприятии во много зависит от целого ряда факторов, к которым относятся: степень и глобальность установленных задач, профессиональной подготовки менеджера, организационной культуры и структуры, лидерского стиля и многого другого.

Глава 2 «Анализ управления коммуникациями в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» состоит из двух разделов. В ней дана характеристика объекта исследования и выявлена его проблема.

В разделе 2.1 «Общая характеристика ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»» объектом исследования выступает Н&М (Hennes&Mauritz) – шведская компания, крупнейшая в Европе розничная сеть по торговле одеждой.

На сегодняшний день, бренд Н&М входит в сотню наиболее дорогих мировых брендов. Магазины (в том числе и на франчайзинговой основе) встречаются практически во всем мире — их количество исчисляется уже тысячами и продолжает увеличиваться. На компанию работают десятки тысяч человек. Штаб-квартира компании находится в Стокгольме, Швеция (Stockholm, Sweden).

Компания осуществляет производство и торговлю одеждой. Помимо одежды Н&М предлагает покупателям различные товары для интерьера (подушки, текстиль и т. д.). На данный момент у компании открыто более 3000 магазинов по всему миру, в том числе и в России.

Объектом настоящего исследования выступает Саратовский филиал ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц», находящегося по адресу ТЦ ТАЦ ГАЛЕРЕЯ (410065, г. Саратов, ул. 3 дачная, д.1).

Функция планирования в компании реализуется в Шведском офисе раз в полгода перед стартом новой коллекции. После того как коллекция создана выбирают лучшего поставщика ткани, и лучшую фабрику. Компания представляет поставщику цели (какая коллекция, в какой срок должна будет сделана), а также сырье. Если поставщика все устраивает компания с ним

подписывает контракт. Также у компании есть четкие цели по соблюдению всех трудовых норм работников и у поставщика. Несмотря на то, что собственных фабрик у компании нет, все же Н&М проводит проверку (контроль) соблюдения норм у своих поставщиков. Также этап контроля происходит и на стадии создании одежды.

В разделе 2.3. «Оценка эффективности процесса коммуникаций в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов» установлено, что для данной организации характерен линейно-функциональный тип организационной структуры управления, базирующийся на исполнении единоначалия, линейного формирования структурных подразделений и порядка назначения функций управления между ними, осуществляет принцип демократического централизма, в процессе которого организация и рассмотрение решения осуществляется коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Можно отметить четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках.

В целях анализа управления коммуникациями в организации проведено анкетирование, в котором приняли участие 90 чел., что составляет 77% численности персонала.

Исследование в ходе анализа документов показало, что в компании отсутствуют правила, инструкции, положения относительно коммуникации как явления, в частности, отсутствуют положения о структурных подразделениях, в которых обычно прописываются основы взаимодействия сотрудников, руководителей (правила, сроки согласования решений, документов и т.д.). Отсутствуют и правила, инструкции по обмену информацией внутри организации и за ее пределами.

Следует отметить, что в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц»

практически отсутствуют неформальные коммуникации. К ним можно отнести коммуникации в процессе обучения персонала, проведении внутриорганизационных конкурсов.

При приеме на работу, сотрудники проходят теоретическое обучение, а на рабочем месте к нему прикрепляется наставник, который обучает практическим навыкам. Для того, чтобы адаптация нового сотрудника на рабочем месте происходила быстрее и легче, помимо регламентированных установок необходимо неформальное общение, так новые сотрудники чувствуют себя более уверенно.

Среди персонала проводятся различные конкурсы, направленные на улучшение внутреннего климата в коллективе и с целью дополнительного стимулирования улучшения качества оказания государственных услуг. В процессе проведения таких конкурсов также реализуется неформальное общение между сотрудниками.

Наиболее часто используемыми каналами коммуникации являются электронная почта, телефонные переговоры и печатный текст на бумаге. А такие каналы коммуникации как форум и обычная почта используются крайне редко. Как и руководители отделов, сотрудники используют чат-общение и Skype в работе, но достаточно редко. Также редко используются в рабочей коммуникации социальные сети.

Таким образом, процесс коммуникаций в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов строго регламентирован, доля неформальных коммуникаций очень мала. В некоторой степени такая жесткая регламентация отнимает большое количество времени у сотрудников компании. Большим недостатком является то, что в компании отсутствует единая информационная система, которая содержала бы в себе всю информацию, а также служила бы эффективным каналом коммуникации. Следует уделить внимание разработке программы по формированию более оптимальной технологии внутриорганизационных коммуникаций в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд

мауриц» филиала г. Саратов.

Глава 3 «Рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями в филиале компании «Н&М» в Саратове (ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» состоит из двух разделов, в которых предлагаются способы решения выявленной проблемы.

В разделе 3.1 «Совершенствование применения информационных технологий в коммуникационных процессах в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов.» речь идёт об организации эффективного управления коммуникациями в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов, его возможно наладить посредством технологизации управленческого процесса, который осуществляется через его нормативно-технологическое и инструментально- технологическое обеспечение.

При исследовании сложившейся системы коммуникаций в компании было выявлено, что основным направлением развития коммуникационных процессов должно стать внедрение единой информационной системы, которая содержала бы в себе всю информацию, а также служила бы эффективным каналом коммуникации для всех сотрудников компании.

Создание и внедрение комплексной системы управления коммуникациями позволит перейти на качественно новый уровень работы всего компании и повысить эффективность работы.

В целях совершенствования управления и реализацией коммуникационными процессами в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратова предлагается внедрение программного продукта, который предоставляет возможность поиска необходимой информации, обработки большого количества информации за короткий промежуток времени и четко организовать структуру рабочих процессов, что повышает эффективность работы компании в целом.

Внедрение информационной системы обеспечит эффективную организацию информационных потоков на всех этапах работы, а также налаживанию рациональных коммуникационных процессов.

Таким образом, использование информационного обеспечения в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» уменьшает эмоциональную и психологическую нагрузку на персонал, снижает злоупотребления властью, создает возможность круглосуточного обслуживания и является альтернативой в обращении. Также введение и совершенствование информационного обеспечения повысит долговременный конкурентный потенциал филиала ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» по г. Саратова как компанию с прогрессивным руководством, усовершенствованной «экономикой знаний», «цифровой» демократией.

В результате реализации мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратова произойдет прирост финансовых показателей деятельности компании. Позитивный опыт работы аналогичных компаний показал, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост финансовых показателей составит от 4%.

В 2021 г. прибыль от основной деятельности филиала ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов составила 39880 тыс. руб. Прирост финансовых показателей составит 4% и будет равен:

$$39880 \times 4\% = 1595,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту экономических показателей на 1595,2 тыс. руб. Затраты при этом составят 700,0 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 895,2 тыс. руб., а эффективность – 128%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 8 месяцев.

В разделе 3.2 «Проведение тренингов как совершенствование

неформальной коммуникации ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратов» даётся решение для выявленной проблемы. В ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» недостаточно развиты неформальные коммуникации. Для совершенствования неформальных коммуникаций предлагается проводить тренинги как для линейного, так и нелинейного персонала ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц».

Цель тренинга - развитие навыков эффективного общения с подчиненными и между собой. Длительность тренинга - 5 часов.

Результатами проведения тренингов для руководителей должны стать:

1. Приобретение линейными руководителями навыков эффективного взаимодействия с подчиненными;
2. Руководители обучены применению инновационных каналов коммуникаций;
3. Линейные руководители становятся агентами изменений;
4. Новые идеи для развития системы управления коммуникациями.

Для сотрудников предлагается проводить тренинги, направленные на совершенствование навыков командной работы, что, в свою очередь, положительно скажется на неформальных коммуникациях между сотрудниками. Длительность подобных тренингов должна составлять около 3 часов.

Результаты проведения данного тренинга должны быть следующие:

1. Получение навыков эффективного общения в команде;
2. Развитие элементов клановой организационной культуры;
3. Повышение эффективности деятельности подразделения вследствие изменения принципов с работы.

Важно отметить, что также данный тренинг позволит выявить неформальных лидеров, которые в дальнейшем будут учитываться руководством при передаче информации в различные неформальные группы, сформированные внутри коллектива.

Также для совершенствования неформальных коммуникаций руководству ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» предлагается обучать сотрудников в формате work-shop пользованию приложением WhatsApp для неформального общения, а также для формальных горизонтальных коммуникаций.

В соответствии с проведённым исследованием были выделены два направления в формировании коммуникационных процессов ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц», такие как технологическое (основанное на применении единой информационной системы и несёт в себе техническую реализацию коммуникационных процессов), а также неформальное (обеспечение эффективных неформальных коммуникаций).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Подведены итоги исследования выпускной квалификационной работы, сформулированы основные выводы.

В первой главе была раскрыта сущность коммуникационных процессов как важнейшего элемента системы управления организации.

Неизменным осталось соблюдение традиционной схемы, по которой современные организации осуществляют такой важный процесс в деятельности любого хозяйствующего субъекта, как передача информации. Данный процесс выступает важной составляющей системы управления организацией.

Во второй главе была проведена оценка эффективности процесса коммуникаций в ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» (филиал г. Саратов).

Согласно результатам осуществлённого анализа управления коммуникациями на предприятии были найдены проблемы:

- отсутствие единой информационной системы, обеспечивающей сохранение и оперативную передачи информации между сотрудниками;
- несовершенство неформальных коммуникаций в организации.

В третьей главе на основании выявленных проблем были предложены рекомендации по совершенствованию процесса управления коммуникациями в компании.

В результате реализации мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» филиала г. Саратова произойдет прирост финансовых показателей деятельности компании. Позитивный опыт работы аналогичных компаний показал, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост финансовых показателей составит от 4%.

Также в рамках исследования было выявлено, что в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» недостаточно развиты неформальные коммуникации. Для совершенствования неформальных коммуникаций предлагается проводить тренинги как для линейного, так и нелинейного персонала ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц».

На основании вышесказанного можно сделать вывод о достижении цели выпускной квалификационной работы, которая заключалась в изучении теоретических аспектов коммуникационных процессов как важнейшего элемента системы управления организации, а также в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления коммуникациями на примере компании «Н&М» (ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»)

