

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ**

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

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Суминой Екатерины Дмитриевны

Научный руководитель

К. С. Н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.В.Стазаева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2023

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** 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.

**Степень разработанности проблемы.** Сложность проблемы управления коммуникациями в организации предопределена наличием большого объема литературы, посвященной данной проблеме. Проблемам и особенностям управления коммуникациями и информационным потокам на предприятии посвящены работы многих теоретиков и практиков управленческой науки такие, как Мескона О. С., Виханского Р. Л., Дафта Ф., Шаркова И., Веснина В.Р., Горшкова Л.А., Деминга Э., Егоршина А.П., Шапиро С.А. и др. Научные исследования перечисленных ученых дали возможность рассмотреть с позиций менеджмента различные теоретические подходы к управлению коммуникациями в организации.

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

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 и экономической деятельности ООО «Норникель Спутник»;
5. рассмотреть формы и виды коммуникаций в ООО «Норникель Спутник»;
6. описать коммуникационные барьеры в ООО «Норникель

Спутник»;

7. разработать мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник»;

8. провести расчет экономического и социального эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник».

**Объектом** исследования является система управления коммуникациями в организации, в том числе и в ООО «Норникель Спутник».

**Предметом** исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу осуществления коммуникационного процесса в организации, в том числе и в ООО «Норникель Спутник».

**Структура** выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

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

Коммуникации играют огромную роль в достижении успеха деятельности любой организации. Менеджеры должны хорошо представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать, как среда влияет на обмен информацией. От эффективности коммуникаций зависит как будущее организации, так и благополучие людей, работающих в ней.

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

информацией, эмоциями, знаниями и волевой контакт.

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.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных элемента:

1. Отправитель – лицо, генерирующее идею, либо отбирающее информацию для передачи.
2. Сообщение – информация, закодированная в символы.
3. Канал – средство передачи информации.
4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это достаточно трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Эти этапы следующие:

- 1) генерирование идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование;
- 5) обратная связь;
- 6) помехи.

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.

Преодоление коммуникационных барьеров в организации можно осуществить различными способами, такими как:

- устранение всех объективных барьеров,
- использование максимально понятной собеседнику лексики,
- избежание сложной или профессиональной терминологии,
- формулирование сообщения максимально четко и ясно,
- определение успешности контекста конкретной коммуникационной ситуации,
- регулярная обратная связь.

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 «Норникель Спутник» автор дает общую характеристику хозяйственной и экономической деятельности рассматриваемой компании, исследует основные формы и виды коммуникаций в ООО «Норникель Спутник», а также имеющиеся коммуникационные барьеры.

ООО «Норникель Спутник» является высокотехнологичным подразделением, оказывающим экспертную поддержку ПАО «ГМК

«Норильский никель». Компания была образована в 2010 году. В начале своего пути она обслуживала ключевые активы «Норникеля» и предоставляла услуги производственной и горно-подземной связи, обеспечивала комплекс работ по автоматизированным установкам пожаротушения, автоматизированным системам мониторинга и диспетчеризации. С 2010 года компания прошла большой путь от вспомогательной функции до незаменимого помощника, эксперта и партнера ПАО «ГМК «Норильский никель».

В 2022 году «Норникель – ОЦО» был аккредитован в Министерстве цифрового развития России как ИТ-компания. В апреле 2022 года было представлено новое название – «Норникель Спутник», которое точнее отражает образ партнера, который всегда рядом, чтобы помогать повышать эффективность, оказывать экспертную поддержку и обеспечивать надежный сервис для предприятий Группы.

Организационную структуру ООО «Норникель Спутник» можно отнести к дивизионально-региональному типу. Вся деятельность компании в определенном регионе подчиняется соответствующему руководителю – региональному директору, который несет ответственность перед высшим руководящим органом компании – генеральным директором ООО «Норникель Спутник».

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. К тому же данная структура благоприятствует децентрализации. Принятие решения делегируется, по крайней мере, на один уровень вниз по иерархии, а президент и другие высшие менеджеры получают возможность сосредоточить внимание на решении стратегических проблем.

Финансовое положение ООО «Норникель Спутник» можно охарактеризовать как удовлетворительное, а финансовые результаты за 2021 – 2022 г.г. как положительные. Основная масса показателей укладывается в

нормативные значения.

В ООО «Норникель Спутник» широко развита сеть внутренних коммуникаций: осуществляются горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные, опосредованные и непосредственные коммуникации.

Одной из главных задач управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник» является информирование персонала о деятельности компании. Это достигается с помощью следующих инструментов, которые также активно используются для связи персонала друг с другом.

1. Почта ПАО «ГМК «Норильский никель» – «Outlook».
2. Портал Самообслуживания.
3. Skype.
4. SAP.
5. Программа Kofax.
6. Информационные стенды.

В результате проведенных исследований были выявлены основные проблемы в системе внутренних организационных коммуникаций ООО «Норникель Спутник» и управлении ими:

1. недостаточно используется потенциал очных внутриорганизационных коммуникаций, которые принято считать одним из самых эффективных инструментов;
2. не выстроена эффективная система получения оперативной, регулярной и достоверной обратной связи от сотрудников компании;
3. имеются определенные сложности своевременности и полноты передачи информации из-за территориальной разобщенности подразделений компании;
4. большое количество неактуальной для сотрудников компании тематики информационных сообщений.

Основной ценностью ООО «Норникель Спутник» является постоянное желание развиваться и совершенствоваться в различных направлениях, в том

числе относительно системы коммуникационных процессов. Необходимо это в первую очередь для поддержания уровня организационной стабильности, конкурентоспособности, а также для повышения скорости адаптации к изменениям внешней среды.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник» автором предложены и описаны мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в компании, а так же рассмотрен экономический и социальный эффект от внедрения этих мероприятий.

Автором было предложено к внедрению несколько мероприятий, которые позволят оптимизировать и повысить эффективность уже используемых инструментов внутренних коммуникаций в ООО «Норникель Спутник» (рис 1).

Предлагаемые и описанные мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник» будут способствовать повышению лояльности и компетентности сотрудников. В свою очередь это положительно скажется на производительности труда сотрудников, и, как следствие, отразится на конечных результатах деятельности всей компании.

Рис. 1 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник»

Внедрение мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник» принесет компании положительный экономический эффект и составит порядка 13 796 580 руб. Все расчеты носят вероятностный характер.

Кроме экономического эффекта, мероприятия имеют и социальный эффект, который может быть выражен через:

1. совершенствование условий и характера труда,
2. уменьшение напряженности работы,
3. улучшение социально-психологического климата в коллективе,
4. увеличение удовлетворенности сотрудников,
5. уменьшение текучести кадров,
6. увеличение корпоративного духа,
7. снижение конфликтности за счет лучшего восприятия информации и уменьшения коммуникационных барьеров и т.д.

В результате проведенных расчетов был получен положительный экономический и социальный эффект, что свидетельствует о целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Коммуникационные процессы имеют большое значение в управлении всей организацией. Всё, что делает руководство для достижения целей компании, требует эффективного обмена информацией. Именно при четком управлении коммуникациями организация способна достичь высоких результатов своей деятельности.

Коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель – это 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 «Норникель Спутник», которая является высокотехнологичным подразделением, оказывающим экспертную поддержку ПАО «ГМК «Норильский никель».

В ООО «Норникель Спутник» сосредоточен основной состав ИТ-команды «Норникеля», который реализует инновационные проекты, развивает собственные центры цифровых компетенций, отвечает за роботизацию бизнес-процессов «Норильского никеля» и поддерживает цифровую трансформацию Группы.

Руководство ООО «Норникель Спутник» осознает необходимость развития системы внутрикорпоративных коммуникаций и понимает важность информации в процессе организации бесперебойного производства. Никакая организация не может обойтись без коммуникаций, связи сотрудников друг с другом или с руководителем. ООО «Норникель Спутник» не является исключением, ведь в данной компании взаимодействие коллег и управление коммуникациями являются главной составляющей эффективной работы.

В ООО «Норникель Спутник» широко развита сеть внутренних коммуникаций: осуществляются горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные, опосредованные и непосредственные коммуникации.

В ходе проводимого анализа управления коммуникациями в ООО «Норникель Спутник» были выявлены основные проблемы в системе внутренних организационных коммуникаций, а именно:

1. недостаточно используется потенциал очных внутриорганизационных коммуникаций, которые принято считать одним из самых эффективных инструментов;
2. не выстроена эффективная система получения оперативной, регулярной и достоверной обратной связи от сотрудников компании;
3. имеются определенные сложности своевременности и полноты передачи информации из-за территориальной разобщенности подразделений компании;
4. большое количество неактуальной для сотрудников компании тематики информационных сообщений.

Не существует каких-либо универсальных схем, позволяющих с закрытыми глазами создать эффективную систему внутренних коммуникаций крупной компании. Постоянный анализ рынка, деятельности конкурентов и сферы функционирования предприятия, обзор новых и существующих инструментов коммуникации, учет интересов всех групп общественности и региональной специфики подразделений, организация непрерывной обратной связи – это только некоторые обязательные элементы, обеспечивающие эффективную работу системы внутренних коммуникаций.

В нашем случае, было предложено к внедрению несколько мероприятий, которые позволят оптимизировать и повысить эффективность уже используемых инструментов внутренних коммуникаций в ООО «Норникель Спутник». Данные мероприятия будут способствовать повышению лояльности и компетентности сотрудников. В свою очередь это положительно скажется на производительности труда сотрудников, и, как следствие, отразится на конечных результатах деятельности всей компании.

В результате проведенных расчетов было получено, что предлагаемые и описанные мероприятия достаточно эффективны с экономической и социальной точки зрения и целесообразны для реализации на практике.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о достижении поставленной цели выпускной квалификационной работы, которая заключалась в исследовании теоретических аспектов коммуникационных процессов как важнейшего элемента системы управления организации, а также в разработке мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями на примере компании ООО «Норникель Спутник».