

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 «Касторама РУС»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Лукьяновой Анастасии Романовны

Научный руководитель
к.с.н., доцент

И.В. Стазаева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2024 год

Введение. Актуальность темы. Тема управление коммуникаций актуальна так, как они имеют огромное значение для успеха организаций. Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри организации, так и за её пределами.

Степень разработанности проблемы. Вопросу коммуникации между людьми в научной литературе уделяется большое внимание. Так, например, авторы Г.Бейтсон, Р.Акофф, В.Фоке, Г.Аллисон, К.Левин в своих работах рассматривают элементы коммуникационного процесса. К отечественным авторам, рассматриваемым данную тему, относятся А. П. Егоршин, А.Т. Зуб, О. Н. Коротун и др.

Цель исследования – анализ управления коммуникациями в организации и разработка мероприятий по их совершенствованию на примере ООО «Касторама РУС».

Для достижения поставленной цели нами определены следующие **задачи**:

1. рассмотреть понятие управления коммуникациями в организации;
2. изучить классификацию коммуникаций в управлении организацией;
3. выявить существующие барьеры на пути эффективных коммуникаций и изучить способы их преодоления;
4. привести характеристику деятельности организации ООО «Касторама РУС»;

5. проанализировать виды коммуникаций, протекающих в ООО «Касторама РУС»;

6. выявить проблемы управления коммуникациями в организации ООО «Касторама РУС»;

7. разработать направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Касторама РУС».

Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, цель работы и решаемые задачи.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления коммуникациями в организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной деятельности организации ООО «Касторама РУС», проведен анализ управления коммуникациями в данной организации, а также выявлены существующие проблемы в этой области.

В третьей главе представлены основные направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Касторама РУС», а также произведен расчет социально-экономической эффективности, предложенных мероприятий.

Заключение содержит основные выводы, полученные в ходе проведенного исследования.

Основное содержание работы. *Глава 1. Теоретические основы исследования управления коммуникациями в организации.* Под управлением организационными коммуникациями понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия. Цель управления

коммуникациями – это достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

В коммуникационном процессе можно выделить пять элементов: отправитель; сообщение (информация); канал передачи сообщения; получатель; информационные фильтры (шум).

В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных этапа коммуникационного процесса:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

На каждом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен. Главная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена.

Для того чтобы эффективно управлять коммуникациями в организации, важно знать существующие виды коммуникаций. Существуют *межличностные и организационные* формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным.

Межличностная коммуникация – это процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими индивидами, вступившими в контакт друг с другом. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Организационные коммуникации – это процесс передачи информации и обмена идеями внутри организации, имеющий целью эффективное достижение задач и целей организации.

В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают следующие виды коммуникаций:

- коммуникации организации с внешней средой;
- внутриорганизационные коммуникации.

Внутриорганизационные коммуникации предполагают обмен информацией внутри организации, который может происходить по горизонтали и по вертикали.

В менеджменте выделяют также *формальные и неформальные коммуникации*. К *формальным коммуникациям* принято относить обмен информацией, связанный с осуществлением работниками своих должностных обязанностей. К *неформальным коммуникациям* относится общение, возникающее между работниками спонтанно – например, личная оценка каких-либо событий в организации, личное общение и кулуарные беседы.

К формам организационных коммуникаций относят также коммуникационные сети. *Коммуникационная сеть* – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Основными сетями являются «звезда», «шпора» и «круг». К вторичным коммуникационными сетями относятся: «тент», «палатка» и «дом».

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. В общем виде *коммуникативные барьеры* можно определить, как препятствия на пути передачи информации от коммуникатора до реципиента.

Существуют два основных вида коммуникативных барьеров – объективные и субъективные. К объективным относятся те, которые не зависят от субъектов общения (плохая телефонная связь, медленный интернет, шум и так далее). Субъективные виды барьера более разнообразны. Существуют межличностные и организационные барьеры:

1. *Межличностные барьеры*: семантические барьеры, невербальные барьеры, плохая обратная связь, неумение слушать, барьер «авторитет», барьер «избегание», барьер «непонимание».

2. *Организационные барьеры*: искажение сообщения, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

В современной литературе предлагаются различные способы преодоления коммуникационных барьеров в организации. Одни из основных способов:

1. Регулирование информационных потоков.
2. Постоянный контроль за работой информационно-коммуникационных систем.
3. Управленческие действия.

Таким образом, можно сделать вывод, что *управление коммуникациями* – это организация процесса взаимодействия членов компании и взаимодействия компании с внешней средой, которая выражается в:

- ✓ правильной организации коммуникационного процесса;
- ✓ знании существующих видов межличностных и организационных коммуникаций, а также коммуникационных сетей, правильном их построении;
- ✓ знании коммуникативных барьеров и умении преодолевать их с помощью различных способов.

Глава 2. Анализ управления коммуникациями в организации ООО «Касторама РУС». «Castorama» — французская компания, специализирующаяся на продажах товаров для дома, в том числе строительного ассортимента. Организационно-правовая форма организации – представительство и филиал. Миссия компании – дать возможность каждому создать дом своей мечты. Сегодня владельцем российского сегмента является ООО «Максидом». Компания приобрела гипермаркеты «Castorama» в 2020 году.

Группы товаров ООО «Касторама РУС»: декоративно-отделочные; товары для кухни; напольные покрытия и плитка; освещение и электротовары; инструменты; сантехника и водоснабжение; строительные материалы; деревянные изделия и их имитация; скобяные изделия; товары для дома; товары для дачи и сада, обогрева помещений.

Проанализируем финансовые показатели деятельности организации. По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составили 17,5 млрд руб. Это на 367 млн руб. (на 2,1%) больше, чем годом ранее. В 2022 году совокупные активы составили 17,137 млрд руб.

Чистые активы ООО «Касторама РУС» по состоянию на 31.12.2023 составили 15,391 млрд руб. В 2022 году чистые активы составляли 14,255 млрд руб., что на 1 136 млрд руб. (на 7,4%) меньше, чем в 2023 году.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 10,5 млрд руб., что на 4,1 млрд руб., или на 28%, меньше, чем годом ранее (в 2022 году выручка составила 14,6 млрд руб.).

Результатом работы ООО "Касторама РУС" за 2023 год стала прибыль в размере 1 136 млрд руб. Это на 17 % больше, чем в 2022 г. (944 млн руб.).

Общая организационная структура предприятия ООО «Касторама РУС» соответствует дивизиональной, так как в разных городах России существуют обособленные подразделения. Гипермаркет ООО «Касторама РУС» в Саратове использует линейно-функциональную структуру организации с элементами дивизиональной (продуктовой) структуры в подразделении «Торговые секторы».

Анализируя организационную структуру компании ООО «Касторама РУС», можно сделать вывод, что коммуникационная сеть в организации в подразделении торгового зала соответствует сети типа «Шпора». Продолжая рассматривать коммуникации в подразделении торгового зала организации, можно также представить вторичную коммуникационную сеть одного из торговых секторов магазина. Коммуникационная сеть в данном случае соответствует сети типа «Палатка».

Таким образом, при проведении исследований во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены основные виды коммуникаций, протекающих в организации ООО «Касторама РУС» - преобладание устных коммуникаций над письменными, неформальных над формальными и

вертикальных над горизонтальными. Также при проведении анализа эффективности коммуникаций были обнаружены следующие проблемы: у руководителей и сотрудников полученное образование не соответствует занимаемой должности, что означает отсутствие компетенций и некоторых знаний в данной области, в том числе профессиональных терминов; на предприятии используется ограниченное число видов коммуникаций; руководители предприятия не должным образом готовятся к предстоящим совещаниям, что снижает эффективность нисходящих коммуникаций; имеет место несвоевременная доставка информации; существуют барьеры в межличностных и организационных коммуникациях такие, как: плохая обратная связь, невербальные барьеры, неумение слушать, барьер «непонимание»; искажение сообщений и информационные перегрузки; большинство руководителей не знают способы преодоления коммуникативных барьеров, что существенно снижает эффективность коммуникаций в организации.

Глава 3. Направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Касторама РУС». Для устранения проблем, выявленных во второй главе выпускной квалификационной работы, можно предложить пройти курсы по эффективным внутрикорпоративным коммуникациям руководящему составу организации ООО «Касторама РУС».

В качестве обучения мной был выбран онлайн-курс «Эффективная коммуникация в компании» от организации «iТоріса». Онлайн-курс «Эффективная коммуникация в компании» представляет собой обучение эффективным коммуникациям в онлайн формате группы из 6-10 человек. Учебные материалы - видео-лекции, задания для проработки, кейсы для коммуникативных тренингов на тренажере «iТоріса», которые даются на каждую неделю. В день можно сыграть до 10 коммуникативных поединков, осуществить анализ и разборы матчей друг друга. Также раз в неделю проходит

zoom семинар, на котором группа будет получать обратную связь от тренеров и экспертов. Длительность онлайн курса составляет 2 месяца, 24 часа.

Таким образом, будет сформирована группа из 7 руководителей ООО «Касторама РУС» (директор магазина, 4 руководителя торговых секторов, заместитель директора магазина и заместитель директора по инженерно-хозяйственной части). Сроки прохождения онлайн-курса руководящим составом организации: с 2 сентября 2024 года по 27 октября 2024 года (8 недель). В 24 часа курса входят видео-лекции, а также тесты, которые даются после прохождения каждой темы. Помимо лекций и практик, руководителям также необходимо будет каждый день затрачивать 15 минут времени на решение кейсов (около 5 кейсов в день) и один раз в неделю (в пятницу) посещать zoom-семинар для получения обратной связи от тренеров и экспертов. Продолжительность zoom-семинара – 1 час.

Для устранения выявленных во второй главе проблем можно предложить еще одно мероприятие по совершенствованию управления коммуникациями в организации ООО «Касторама РУС» — это внедрение корпоративной социальной сети. Корпоративная социальная сеть (КСС) — это аналог социальной сети с её функционалом, но созданная для удовлетворения бизнес-потребностей. Это профессиональная социальная сеть, решающая задачи организации и сопровождения деятельности компании.

Для внедрения в ООО «Касторама РУС» была выбрана корпоративная социальная сеть «Пряники». «Пряники» – это платформа корпоративных коммуникаций, вовлечения персонала и быстрого решения задач кадрового обеспечения. Функционал корпоративной сети состоит из следующих основных элементов: лента сообщений, профили сотрудников, сообщения разного типа, оргструктура и телефонный справочник, иерархические группы, дни рождения и другие праздники.

Настройка КСС для конкретной организации длится от недели до месяца. Время, тратящееся на настройку, зависит от объема функционала, сценария и

уникальности настроек. Корпоративная социальная сеть в организацию ООО «Касторама РУС» в городе Саратове будет внедряться сроком на 1 год.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в организации ООО «Касторама РУС»:

- Прохождение онлайн-курса «Эффективная коммуникация в компании» от организации «iTopica» – 50 000 рублей.

- Затраты от потери рабочего времени – 112 098 рублей.

- Внедрение корпоративной социальной сети HR-платформы «Пряники» (на год) – 350 000 рублей.

Итого: 512 098 рублей.

В данной работе были представлены основные ожидаемые результаты от прохождения обучения руководителей организации эффективным внутрикорпоративным коммуникациям и внедрения КСС, которые помогут частично или полностью избавиться от обнаруженных в компании проблем.

На основе предоставленной информации, было рассчитано насколько снизится коэффициент текучести кадров в ООО «Касторама РУС» после внедрения КСС, прохождения курса и улучшения коммуникаций в организации в целом. Для этого сначала было определено насколько снизится текучесть после внедрения КСС при снижении на 7% увольнений только пришедших сотрудников, а затем рассчитано снижение полученного коэффициента на 7,5% в результате прохождения онлайн-курса.

Далее был произведен расчет экономической эффективности от снижения текучести кадров. В результате проведения расчётов, выяснилось, что экономический эффект от снижения текучести кадров с 49,5% до 43,3% составит 219 818 рублей.

Исходя из предполагаемых результатов, можно сделать вывод, что предложенные направления помогут частично или полностью избавиться от

обнаруженных в компании проблем, усовершенствовать коммуникации и улучшить эффективность деятельности организации в целом.

Заключение. В выпускной квалификационной работе было проведено теоретическое исследование основ управления коммуникациями в организации. По результатам исследования можно сделать вывод, что управление коммуникациями – это организация процесса взаимодействия членов компании и взаимодействия компании с внешней средой, которая выражается в: правильной организации коммуникационного процесса; знании существующих видов межличностных и организационных коммуникаций, а также коммуникационных сетей, правильном их построении; знании коммуникативных барьеров и умении преодолевать их с помощью различных способов.

В ходе дальнейшего исследования была дана характеристика хозяйственной и финансовой деятельности организации ООО «Касторама РУС», которая показала улучшение результатов деятельности за последние 3 года, в сравнении с предыдущими. Также выяснилось, что финансовые показатели за 2022 год снизились по сравнению с предыдущим годом, что может быть связано с началом СВО и введением западных санкций. Однако уже в 2023 году наблюдается рост большинства финансовых показателей.

Был также проведен анализ основных видов коммуникаций, протекающих в ООО «Касторама РУС». Анализ показал, что в организации преобладают устные коммуникаций над письменными, неформальные над формальными и вертикальные над горизонтальными. При проведении анализа эффективности коммуникационного процесса в компании были обнаружены следующие проблемы:

➤ у руководителей и сотрудников полученное образование не соответствует занимаемой должности, что означает отсутствие компетенций и некоторых знаний в данной области, в том числе профессиональных терминов (семантический барьер, фонетический барьер непонимания);

- на предприятии используется ограниченное число видов коммуникаций;
- руководители предприятия не должным образом готовятся к предстоящим совещаниям, что снижает эффективность нисходящих коммуникаций;
- имеет место несвоевременная доставка информации;
- существуют барьеры в межличностных и организационных коммуникациях такие, как: плохая обратная связь, невербальные барьеры, неумение слушать, барьер «непонимание»; искажение сообщений и информационные перегрузки;
- большинство руководителей не знают способы преодоления коммуникативных барьеров, что существенно снижает эффективность коммуникаций в организации.

Для устранения или снижения отрицательного влияния выявленных проблем на деятельность организации были разработаны направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «Касторама РУС», а именно: обучение руководителей организации эффективным внутрикорпоративным коммуникациям при помощи прохождения онлайн-курса «Эффективная коммуникация в компании» и внедрение корпоративной социальной сети «Пряники». Для обоснования эффективности предложенных мероприятий были рассчитаны затраты на их реализацию и приведены основные предполагаемые результаты от обучения руководителей эффективным внутрикорпоративным коммуникациям и от внедрения корпоративной социальной сети. Также был произведен расчет экономической эффективности от ожидаемого снижения текучести кадров после внедрения данных мероприятий. Исходя из описанных в третьей главе результатов, можно сделать вывод, что предложенные направления помогут частично или полностью избавиться от обнаруженных в компании проблем и улучшить эффективность деятельности организации в целом.