

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях жесткой конкуренции и быстро сменяющейся ситуации на рынке, предприятия должны концентрировать внимание не только на финансовом состоянии дел, но и формировать стратегию обмена информацией внутри своей организационной структуры, которая позволила бы им получать большую пользу от сотрудников и от предприятия в целом.

От коммуникационного стиля руководства, степени доверия начальников и подчиненных, уровня информированности персонала зависит, разделяют ли люди ценности организации, в которой работают, довольны ли своей принадлежностью к ней.

Недостаточное внимание к формированию эффективной системы коммуникаций приводит к возникновению конфликтных ситуаций в организации, что в свою очередь приводит к снижению группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Существует несколько основных причин вышеотмеченного состояния вещей в компаниях: социально-экономическая ситуация в стране, которая способствует закрытости бизнеса, недооценка важности работы с внутренней информацией со стороны менеджмента или собственников компаний, ограниченность бюджетов, трудности с наймом специалистов по внутренним коммуникациям. Компании, в основном, занимаются «тушением пожаров» и не выстраивают продуманную, логичную систему внутренних коммуникаций. Такой подход характерен для среднего и малого бизнеса, где должность специалиста по внутренним коммуникациям зачастую даже не предусмотрена штатным расписанием, а выполнение функций возлагается на PR-менеджера, на отдел маркетинга или на HR-менеджера.

Крупные компании, которые в большинстве своем нацелены на развитие бренда компании, более системно подходят к построению информационной политики как внешней, так и внутренней, имея в своем штате менеджера по внутренним коммуникациям, службу или целый департамент, который возглавляется директором по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям.

Таким образом, актуальность исследования влияния коммуникаций на эффективность управления в компании является обоснованной.

Объектом исследования является система управления коммуникациями в организации.

Предмет исследования – механизмы коммуникационного менеджмента организации.

Курсовая работа была выполнена на базе торговой организации ООО «Аркада».

**Цель работы** – разработка мероприятий по повышению эффективности коммуникационного менеджмента в организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие, принципы и значение построения системы внутренних коммуникаций.
- провести анализ системы внутренних коммуникаций в организации.
- выявить преимущества и дефициты данной системы.
- разработать предложения по повышению эффективности коммуникационного менеджмента в организации.

**Методологической базой** для написания данной работы служат научные, аналитические и публицистические труды современных ученых.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Научной, методической и исходной базой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов по данной проблеме, отчетная и первичная документация: бухгалтерская отчетность.

## **Теоретические основы процесса коммуникаций и коммуникационного менеджмента в организации**

# Понятие системы коммуникационного менеджмента в организации

В структуру системы коммуникационного менеджмента входит управление всеми видами организационных коммуникаций, куда включены внутриорганизационные отношения, а также маркетинговые, политические, социальные, финансовые и экономические коммуникации.

Изучение и применение большинства классических управленческих процессов (управление изменениями, конфликтами, маркетингом, персоналом, развитием компании, рисками, финансами и пр.) в настоящее время находится на достаточно высоком профессиональном и теоретическом уровне. Коммуникационный менеджмент занимается обменом информацией как внутри организации, так и между организацией и окружающей средой, а также движением и распределением информационных потоков. Главной целью данного процесса является достижение такого уровня управления, где информация без искажений, четко и в полном объеме доходит до адресата, (конечного объекта), и без потерь и искажений поступает обратно. Эти процессы должны быть достаточно взаимосвязанными и эффективными.

Руководитель современной компании тратит от 50% до 90% своего рабочего времени на внутренние и внешние коммуникации, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией координирует все основные виды управленческой деятельности, коммуникации стали связующим звеном между функциями управления [4, с. 422].

Любая организация должна постоянно совершенствовать систему коммуникационных механизмов, поскольку они обеспечивают принятие решений, играют важную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации, т.к. эффективный обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности. Обмен информацией, оказывающий влияние на процесс управления и помогающий организации добиваться своих целей, называется эффективной коммуникацией.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении [24, с.450]. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на

непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом). Во-вторых, межличностная коммуникация – хороший способ обсуждения и решения вопросов при принятии управленческих решений. Сегодня успех руководителя-менеджера зависит, прежде всего, от эффективности его коммуникаций, то есть от навыков делового общения, а также от того, насколько хорошо он владеет электронными средствами коммуникаций (электронной почтой, Интернетом и т. д.) [31, с.27].

В структуре и системе управления современной организацией важное место занимает ИТ-менеджмент (информационные технологии), которые позволяют быстро получать и обрабатывать информацию, касающуюся всех сфер деятельности организации.

Стремительное развитие информационных технологий радикально меняет коммуникации, расширяя возможности менеджера в реализации управленческих функций, повышая скорость принятия решений и обмена информацией между сотрудниками. Интернет, видеоконференция, голосовая и электронная почта, телеконференция, факс, электронный обмен данными – способствуют достижению целей с меньшими потерями и затратами, повышению эффективности управления. Использование электронных средств коммуникаций – одно из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции, т.к. стимулирует производительность труда работников и их творческий потенциал.

С развитием рынка информационных технологий в России выросла роль коммуникационного менеджмента. На сегодняшний день практически каждая компания может создать свою электронную книгу (сайт) в сети Интернет. И если еще лет десять-пятнадцать назад информационные технологии способствовали в основном ускорению процессов принятия решений и деловых связей, то сейчас работа с сайтами позволяет организациям: отслеживать статистику посещений сайта; создавать мультимедийный имидж компании; формировать базу данных поставщиков и заказчиков; вести онлайн-торговлю и, соответственно, осуществлять электронные платежи; оперативно реагировать на запросы клиентов.

Использование перечисленных возможностей способствует более эффективному управлению организацией.

Под влиянием информационных технологий также происходят изменения в организации управления коммуникационным процессом:

- меняются организация информационного обеспечения руководителя, а также технология хранения и обработки информации;
- автоматизируются отдельные функции руководителя;
- информационные системы охватывают производственно-хозяйственную деятельность, организационно-технологические и маркетинговые процессы.

В свою очередь, коммуникации способствуют развитию информационных технологий. Если прежде информационные технологии были ориентированы на оптимизацию внутренней производственно-управленческой деятельности организации, то теперь все чаще с помощью информационных технологий компании стараются привлечь клиента и полнее использовать его покупательские возможности. Непосредственное взаимодействие потребителя с производителями продукции осуществляется разными способами: с помощью персональных контактов, электронной и обычной почты, факса, телефона и т.д.

Многие компании путем рассылок sms-сообщений на мобильные телефоны своих клиентов информируют их о деятельности компании, о своих презентациях и проводимых акциях. В качестве обратной связи используются сведения, которые были получены в результате многоканального общения с клиентами [32, с.87].

В экономическом управлении коммуникационный менеджмент способствует созданию дополнительной добавленной стоимости, являясь фактором конкурентного преимущества за счет развития управленческих и производственных процессов вне организации и внутри ее [5, с.104].

Общими критериями оценки эффективности коммуникационного менеджмента можно считать степень экономического развития социально-экономической системы (конкретной организации) и положительную динамику этого развития (рост производственных, социальных, финансовых и экономических показателей). Поэтому для эффективной деятельности и развития организация должна постоянно совершенствовать свою систему коммуникаций, используя при этом информационные технологии, современные технические средства, которые способствуют эффективному решению управленческих задач и заметно повышают эффективность коммуникаций в организации.

Учет особенностей каждой конкретной организации, ориентированность на стратегические цели и расширение возможностей роста конкурентоспособности и потенциала экономической системы, является главным.

Механизм влияния коммуникационного менеджмента на эффективность организации представлен на рис.1.1.

Концептуальная модель коммуникационного менеджмента, представленная на схеме в приложении 1, показывает, что управление коммуникациями далеко не ограничивается организацией внешних взаимодействий, а требует комплексного подхода к анализу, оценке, построению и развитию системы организационных коммуникаций. Такой подход позволит организации повысить эффективность деятельности во многих ее проявлениях.

Грамотное управление коммуникациями способно значительно повысить экономическую эффективность хозяйствующего субъекта на основе конкретного механизма воздействия на ключевые параметры деятельности. При этом эффективное управление коммуникациями создает условия для выхода на новый виток развития, повышения конкурентоспособности и достижения поставленных целей [11, с.56].

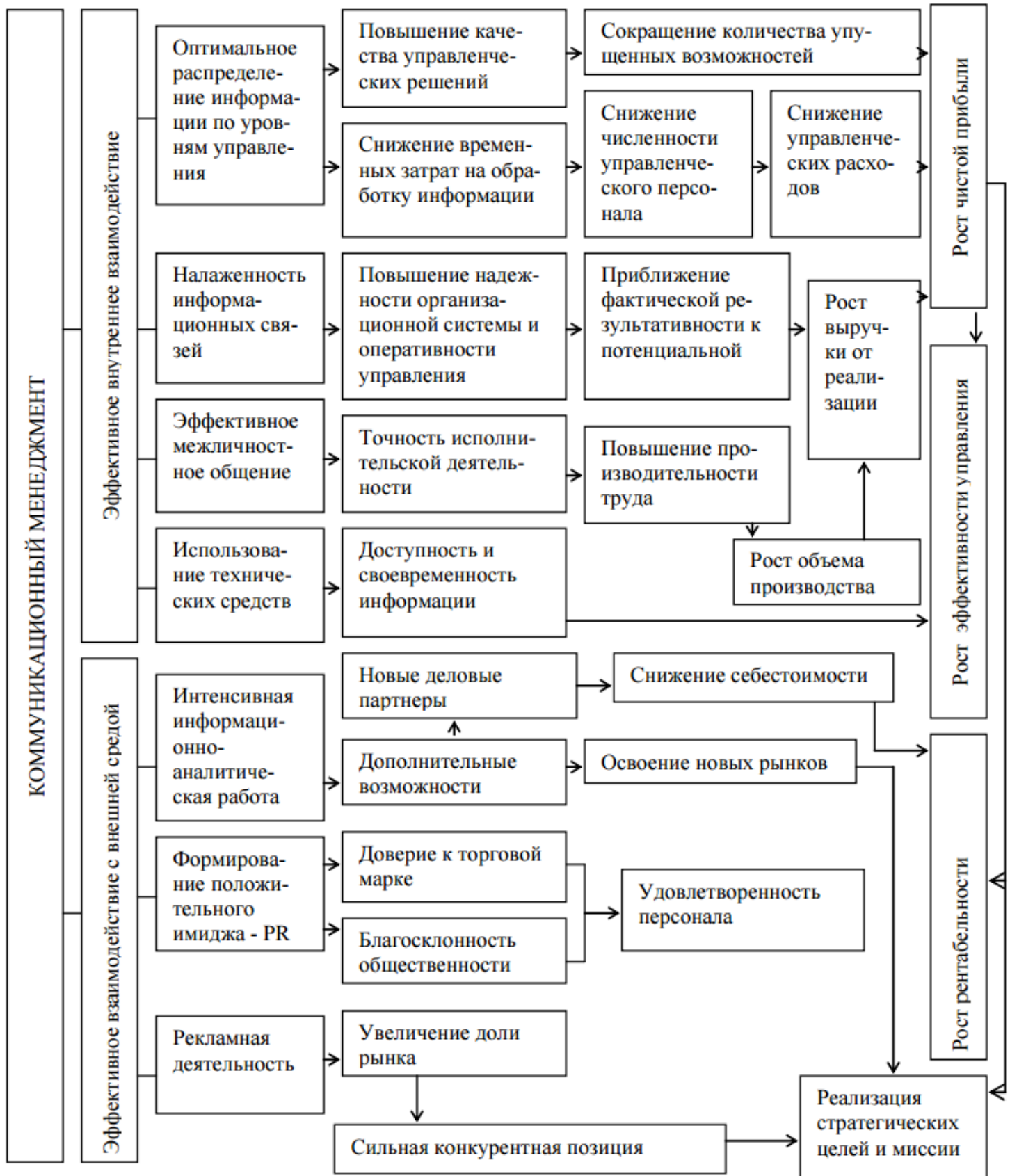


Рисунок 1.1. Механизм влияния коммуникационного менеджмента на эффективность организации

Одним из главных признаков успешной организации будущего является ускорение всех бизнес-процессов: время превращается в решающий фактор конкурентоспособности.

Таким образом, без грамотного управления коммуникациями на основе сочетания системного и стратегического подходов невозможно выживание организации в конкурентном поле повышенной плотности.

## Значение построения системы коммуникаций в организации

Анализ значения построения системы коммуникаций в организации предполагает построение квалификации коммуникативных потоков в организации. Данная классификация может осуществляться по ряду оснований, отображенных в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Типология коммуникационных потоков

Основания классификации	Типы коммуникационных потоков
По отношению к системе управления	Внутренние Внешние PR Маркетинговые
По направлению	Вертикальные <u>сверху-вниз</u> Вертикальные <u>снизу-вверх</u> <u>Горизонтальные</u> внутри отделов <u>Горизонтальные</u> между отделами
По содержанию передаваемой информации	Директивные (регламентирующая) Аналитические Оценочные Отчетные Согласования
По механизму трансляции	Формальная Неформальная

Необходимо учитывать, что даже при идеальном построении формальным коммуникационных потоков искажения информации неизбежны за счет параллельного происхождения по неформальным каналам. При движении



информации сверху-вниз, воздействие неформальной коммуникации сказывается при коллективном восприятии директив и их обсуждении. Кроме этого, стиль управления, который выражается в способах делегирования ответственности, в форме передачи распоряжений и распределении обязанностей, имеет в значительной степени неформальный характер [25, с.93]. Таким образом, на поведение в группе будут оказывать влияние: индивидуальные цели, нормы и ценности; информация, которая прошла по неформальным каналам; нормы поведения, которые существуют в группе; формальная информация с учетом искажений.

В общей совокупности все перечисленные факторы задают реальную мотивацию деятельности, которая реализуется в изменении поведения. Индивидуальное поведение каждого сотрудника группы должно быть при этом скоординировано с поведением других, что обеспечивается информационными и коммуникационными воздействиями.

Дальнейшее движение информации будет связано с контролем, отчетностью относительно реального поведения в группе и выполнения директивы. Контрольная и отчетная информация будут при этом проходить тоже по формальным и неформальным каналам. Кроме того, реальное поведение при выполнении распоряжений будет оказывать обратное воздействие на нормы поведения в группе, нормы организационного поведения в целом и на поведение отправителя. Отправитель, получая информацию о выполнении распоряжения, должен скорректировать свои дальнейшие директивы и взаимодействия [6, с.457]. Важнейшее значение приобретает сейчас управление горизонтальными коммуникациями. Это связано, как с безусловной значимостью горизонтальных, в значительной степени, неформальных взаимодействий в любых типах организаций, так и с тенденцией преобразования существующих организаций в духе сокращения уровней иерархии и перехода к «горизонтальной» структуре. До 70 % объема внутренних коммуникаций носит горизонтальный характер.

Управление формальными коммуникациями в организации имеет два основных аспекта:

1. Построение коммуникационных и информационных потоков.
2. Регуляция коммуникационных и информационных потоков.

Построение информационных потоков осуществляется для типичных, заранее заданных задач и функций организации.

Построение коммуникационных потоков совпадает и происходит совместно с проектированием организационной структуры.

Назначение формальных коммуникаций – линий связи, по Ч. Барнарду – регламентировать и нормировать труд персонала [3, с. 181].

Основой формальных коммуникаций являются регламенты, под которыми понимается совокупность правил, положений, определяющих порядок работы организации. Нужно проектировать порядок регламентации управленческого руда, т.е. должно быть оргпроектирование.

Для анализа и проектирования информационных потоков предполагается изучение маршрутов движения и обмена информацией в исследуемом объекте. В зависимости от цели анализа возможно исследование движения [18, с.174]:

- отдельных документов (маршрутная схема движения документов);
- комплекса документов, сопровождающих выполнение основных управленческих процессов (документограмма процесса, оперограмма и органиграмма);
- всех документов организации – отдельного подразделения (схема документооборота);
- укрупненной схемы движения (обмена) информацией объекта (схема информационных потоков).

Схема информационных потоков имеет своей целью оценку рациональности его организации и разработку рекомендации по его совершенствованию. Схема информационных потоков устанавливает рациональные связи между источниками и приемниками информации и пути ее циркулирования.

Система коммуникаций, построенная для выполнения типичных функций, не может обеспечить решение всех задач управления. Необходимо не только построение единой системы связи, определенной и закрепленной в описанных регламентах, но и регуляция коммуникационных потоков в связи с решением новых нестандартных задач или изменением ситуации. К способам регуляции коммуникаций можно отнести следующие:

1. Сбор оперативной информации для решения нестандартных задач, как последовательность следующих этапов:
2. Анализ и детализация проблемы.

3. Определение потребности в информации (содержание, объем, параметры) в соответствии с управленческой задачей.
4. Постановка задач информационного поиска.
5. Сбор документированной информации из централизованной информационной системы организации и из внешних источников.
6. Сбор оперативной информации о состоянии объекта управления и окружающей среде.
7. Получение прогнозной информации (способ получения – собственная прогнозная деятельность, заказы прогнозов специалистам, использование существующих прогнозных данных).
8. Анализ и систематизация информации.
9. Использование информации или предоставление ЛПР для решения управленческой задачи.
10. Преобразование информации в форму, удобную для хранения и включения в централизованную информационную систему организации или подразделения.

Таким образом, были рассмотрено значение построения системы коммуникаций в организации через построение квалификации коммуникативных потоков в организации.

## **Анализ коммуникаций и его влияние на эффективность управления организаций**

(на примере ООО «Аркада»)

### **Общая характеристика и система коммуникационного менеджмента организации**

ООО «Аркада» создана 15 ноября 2014 года, и зарегистрирована в соответствующем Налоговом органе.

Основным видом деятельности компании является оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно - техническим оборудованием. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности.

Динамика стоимости активов показана на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1. Динамика стоимости активов ООО «Аркада» за 2016-2018 гг.

Как видно по рисунку, активы предприятия за исследуемый период изменялись неоднозначно. Так, за 2016-2017 гг. произошел рост показателя на 2487 тыс. руб. Однако за период 2017-2018 гг. активы ООО «Аркада» сократились на 1 038 тыс. руб.

В целом за период 2016-2018 гг. активы предприятия увеличились на 1 449 тыс. руб., или 105,9%.

Соотношение собственного и заемного капитала предприятия проанализируем на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2. Динамика структуры капитала ООО «Аркада» за 2016-2018 гг.

По рисунку 2.2 можно сделать вывод, что в структуре капитала предприятия преобладают краткосрочные обязательства, что является негативным фактором. При возникновении неблагоприятной ситуации предприятие не сможет своевременно отвечать по своим обязательствам.

Также следует отметить тенденцию сокращения долгосрочных обязательств предприятия за 2016-2018 гг. на 1 983 тыс. руб.

Собственный капитал предприятия за исследуемый период остается примерно на одинаковом уровне.

Финансовые показатели Отчета о финансовых результатах ООО «Аркада» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Финансовые показатели предприятия ООО «Аркада» за 2018 год

Показатели	Изменения			
	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.		Удел. Вес, %
1	2	3	4	5
1. Выручка	139943	135710	-4233	-3 %
2. Себестоимость продаж	125849	117606	-8243	-6,5 %
3. Валовая прибыль	14094	18104	4010	28,5 %
4. Коммерческие расходы	13162	17869	4707	35,8 %
5. Управленческие расходы	-	-	-	-
6. Проценты к уплате	618	426	-192	-31,1 %
7. Прочие доходы	421	967	546	129,7 %
8. Прочие расходы	640	654	14	2,2 %
9. Текущий налог на прибыль	68	93	25	36,8 %

Как видно по данным таблицы 2.4, в 2018 году наблюдается рост валовой прибыли на 28 %, а также рост прочих доходов на 129,7 %. Это доходы по активам, переданным в пользование и прочие внереализационные доходы. Уменьшение

процентов к уплате и рост прочих доходов приводит к увеличению прибыли до налогообложения, а значит и текущего налога на прибыль (36,8 %).

Можно сделать вывод, что выручка предприятия за исследуемый период изменялась неоднозначно. За 2016-2017 гг. показатель увеличился на 24 131 тыс. руб., или 120,8%. Однако за 2017-2018 гг. выручка ООО «Аркада» снизилась на 4 233 тыс. руб., или на 3%.

Таким образом, по результатам анализа формирования прибыли и дохода можно сделать вывод, что за исследуемый период наблюдается повышение прибыльности предприятия.

Общая организационная структура ООО «Аркада» представлена на рисунке 2.3.

Секретарь

Бухгалтерия

Генеральный директор

Финансовый отдел

Коммерческий директор

Отдел логистики

Отдел рекламы

Отдел продаж

Рисунок 2.3. Организационная структура ООО «Аркада»

Данному типу структуры соответствует линейно-функциональная структура. При функциональной структуре руководители функциональных подразделений специализируются в определенной области деятельности и отвечают за реализацию соответствующих функций, непосредственно дают распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции. Основные преимущества линейно-функциональной структуры — освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.; построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых

каждый работник подчинен только одному руководителю.

В соответствии с организационной структурой ООО «Аркада» (рис. 2.3) можно сделать вывод, что единоличным исполнительным органом общества является директор.

Анализ динамики численности и структуры персонала ООО «Аркада» в 2016-2018 годах проведем в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Состав и структура персонала по категориям

Категории работников	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018г. от 2017г.	
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	+ / -	%
Руководители	14	11	14	11	14	11	0	0
Специалисты	66	54	68	54	68	55	0	1
Служащие	12	10	14	11	12	10	-2	-1
Региональные представители	25	21	25	20	25	20	0	0
МОП	5	4	5	4	5	4	0	0
Итого:	122	100	126	100	124	100	-2	0

На протяжении исследуемого периода численность персонала ООО «Аркада» меняется незначительно. В 2017 году численность увеличилась на 4 чел., а в 2018 сократилась на 2 чел., сравнительно с 2017 г. Общий прирост за три года составил

2 чел. Численность руководителей, рабочих и МОП не менялась. За три года изменения в численности происходили только в категориях специалисты и служащие.

Более половины всего персонала ООО «Аркада» (55%) – высококвалифицированные специалисты по профильным направлениям. На долю руководителей приходится 11% сотрудников, сбытового персонала – 20%, младшего обслуживающего персонала – 4%, а служащих – 10%.

Важно указать, что руководством ООО «Аркада» проводится большая работа по делегированию полномочий на разных уровнях ответственности, продолжается внедрение современных методов управления. Сформировано единое информационное пространство, в котором работают 124 сотрудника. Все сотрудники - от курьера до генерального директора ООО «Аркада» - связаны глобальной сетью, обеспечивающей синхронность выполнения команд и оперативность управления.

В силу активного участия ООО «Аркада» в бизнес-среде Ярославской области информация о деятельности организации распространяется во всех местных СМИ. В систему корпоративных коммуникаций вовлечен весь персонал ООО «Аркада».

Под управлением руководства ООО «Аркада» специалисты готовят и рассылают блок информационных сообщений об организации, положении дел в отрасли, достижениях и проблемах, назревших в регионах присутствия организации ключевым клиентам.

Для налаживания коммуникаций внутри ООО «Аркада» используются информационные стенды, буклеты, плакаты, доклады, ящики обратной связи, выступления руководителей, встречи с коллективами, Интернет (внутренний сайт организации).

В ООО «Аркада» сформирован беспроводной сегмент корпоративной сети Wi-Fi. Благодаря этому доступ сотрудников, гостей и клиентов компании к серверам ООО «Аркада» стал намного проще и доступнее.

В ООО «Аркада» созданы публичный и корпоративный сегменты сети Wi-Fi. Публичный сегмент предназначен для клиентов. Подключив к нему ноутбук, любой человек сможет получить доступ к ресурсам, которые определены политикой компании. Корпоративный сегмент сети создан для сотрудников ООО «Аркада», которым по роду той или иной деятельности необходимо перемещаться по зданию



филиала, не теряя доступа к внутренним сервисам.

Для получения обратной связи с персоналом ООО «Аркада» используются встречи на разных уровнях, дискуссии, обсуждения проблем на страницах местной печати. С целью изучения сложившейся обстановки, выявления существующих проблем, мониторинга отношения сотрудников к компании проводятся социологические исследования (используется такой метод, как личное интервью). Организуются «прямые линии» с первыми руководителями компании и сотрудниками.

Таким образом, рассмотрена организация внутренних и внешних коммуникаций ООО «Аркада».

## **Оценка эффективности существующей системы коммуникаций в организации**

В целях выявления эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Аркада» был проведен опрос сотрудников. Было опрошено 124 сотрудника ООО «Аркада».

Представим результаты опроса в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ результатов опроса сотрудников ООО «Аркада»

Оцениваемые параметры	Процент ответивших
1	2

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?	28,0
1.1 Да, вполне	34,0
1.2 Не совсем	18,0
1.3 Нет	20,0
1.4 Затрудняюсь ответить	100,0
Итого:	

2. Какие виды конфликтов в Вашем коллективе происходят наиболее часто?	76,0
2.1 Между начальником отдела и служащими	20,0
2.2 Между сотрудниками	4,0
2.3 Конфликт между личностью и группой	0,0
2.4 Межгрупповой конфликт	

3. Как часто возникают конфликты в Вашем коллективе?	89,0
3.1 часто	10,0
3.2 периодически	1,0
3.3 достаточно редко	

Из таблицы 2.3 видим, что 52% опрошенных сотрудников в той или иной мере не удовлетворены работой в ООО «Аркада». Это свидетельствует о неблагоприятной социально-психологической обстановке в рабочем коллективе, что свидетельствует о низкой эффективности системы внутренних коммуникаций. По результатам опроса были выделены три типа конфликтов, имеющих место в ООО «Аркада»:

1. Между начальником отдела и служащими – самый распространенный – 76% ответов респондентов. Начальник отдела управления персоналом ООО «Аркада»

предъявляет достаточно высокие требования к кадрам, однако, после успешной адаптации, результат работы может не удовлетворить руководителя. В ООО «Аркада» такой конфликт разрешается только тем, что не справившихся работников заменяют другими.

2. Конфликты между сотрудниками – 20% ответов респондентов. В отделе продаж ООО «Аркада» работают люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями, что и вызывает данный тип конфликтов.

3. Между личностью и группой – 4% ответов респондентов. Коллектив устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. В процессе адаптации каждый работник сам для себя выбирает стиль своего поведения и способы разрешения и предупреждения конфликта.

В целом, по результатам опроса коллектив данного предприятия отличается достаточно частым возникновением межличностного типа конфликтов (80% всех конфликтов), что крайне негативно отражается на производственной ситуации.

Итак, на основании проведенного исследования системы управления коммуникациями в ООО «Аркада» сделаны следующие выводы. Как и в других организациях, на ООО «Аркада» имеются различные препятствия в организационных коммуникациях (таблица 2.4).

Таблица 2.4

#### Проблемы коммуникационного менеджмента в ООО «Аркада»

№ п/п	Проблемы	Причины возникновения
1	Несвоевременное донесение информации до сотрудников и аппарата управления, что может повлечь за собой материальные убытки или какие-либо несогласования в работе	Не до конца налаженная системы информирования сотрудников предприятия.

2	Психологический настрой	плохое настроение, отношения с сотрудниками по отдельности, боязнь общаться с руководителями.
3	Не совсем отлажено функционирование системы электронного документооборота	Отдается предпочтение социальному взаимодействию.
4	Перегрузка каналов связи.	Избыточности информационных потоков.

Выявленные проблемы в ООО «Аркада» напрямую свидетельствуют о проблеме в системе внутренних коммуникаций ООО «Аркада». Руководство ООО «Аркада» исходит из того, что сотрудники знают и понимают свою конкретную роль. Однако этого оказывается недостаточно, коммуникации не используются в полной мере, т.е. не превращают информированность в действие.

## **Предложения по совершенствованию коммуникаций в организации**

Основным недостатком коммуникационного менеджмента в ООО «Аркада» является низкий уровень моральной мотивации, о чём свидетельствует низкий уровень коллективизма. Для разрешения этих проблем можно предложить следующие мероприятия (таблица 2.5):

Таблица 2.5

Предложения по совершенствованию коммуникационного менеджмента в ООО «Аркада»

№ п/п недостатков	Результат
----------------------	-----------

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Проведение социологического мониторинга с целью изучения мнений и настроений сотрудников организации. Проведение тренинга персонала с целью улучшения его коммуникативной компетенции. | Не до конца налаженная системы информирования сотрудников предприятия.   |
| 2 | Введение на предприятии новой должности - психолога  | Психолог поможет избежать критических ситуаций в организации, снять напряжение сотрудников при конфликтных ситуациях. Следовательно, должность психолога должна положительно повлиять на всю деятельность предприятия в целом. |
| 3 | Провести обновление компьютерной базы  | Это позволит увеличить скорость передачи информации, тем самым возрастут качество и скорость принятия управленческих решений, и ускорится их реализация.   |

Наличие демотивирующих факторов также усиливает неудовлетворённость работников от пребывания на рабочем месте и выполнении работы в целом.

Для совершенствования материальной мотивации в ООО «Аркада» разработана стратегия постепенного развития имиджа хорошего работодателя (внутренний и социальный имидж) использовать систему оплаты труда, основанную на ранжировании должностей.

Цель введения такой системы мотивации - заинтересовать сотрудника в повышении качества его работы, в увеличении эффективности труда, показать зависимость результатов труда от приложенных усилий.

Задачи создания системы мотивации по рангам:

- определить численные показатели для каждой должности, чтобы сотрудникам было понятно, куда направить свои усилия для большей результативности

- деятельности предприятия и увеличения заработной платы;
- ввести систему рангов, дающую каждому работнику возможность продвигаться в компании по ступеням внутри каждой категории;
- выплачивать премии по результатам работы ежемесячно.

Работа по ранжированию должна быть выполнена поэтапно:

1. этап. Сначала служба персонала должна провести анализ работ и описать все должности компании с указанием соответствующих задач, а также необходимого образования, опыта и степени ответственности. Все описания работ необходимо согласовать с сотрудниками и их непосредственными руководителями.
2. этап. Необходимо создать экспертную группу, в которую могут войти: менеджер по управлению персоналом, руководители структурных подразделений. Создание экспертной группы должно быть закреплено приказом, в котором еще должны быть определены сроки выполнения работы на каждом этапе.

3 этап. Следует выбрать метод классификации. Нами определена классификация, основанная на простом ранжировании. По этой системе каждая должность описывается полностью, а не отдельные ее функциональные обязанности. При этом позиции располагаются по порядку в соответствии со степенью значимости и вклада в деятельность организации.

4 этап. Определение критериев оценки должностей.

Предложения по разработке системы материальной мотивации показаны в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Предложения по разработке системы материальной мотивации

Определить цели новой системы мотивации

Мероприятия по формированию системы материальной мотивации

Провести принцип ранжирования должностей

Провести описание требований к каждой должности

Для ранжирования должностей предлагаются следующие критерии оценки: квалификация, профессиональная подготовка ;сложность работы, степень ответственности и влияния на конечный результат; масштабы управления; стаж работы в данной должности в компании (в исключительных случаях – за ее пределами).

Наряду с выбором критериев оценки было необходимо также определить цели формирования системы должностных категорий: задание единых стандартов оценки позиции каждого уровня; создание прозрачной и объективной системы компенсации и льгот; унификация должностей для сравнения размера зарплаты на каждой из них с уровнем оплаты на рынке труда;оптимизация организационной структуры предприятия и проведение внутренних изменений;увеличение продолжительности работы в компании.

Задача состоит в том, чтобы оценить должности по вышеперечисленным критериям и определить, какие из них наиболее значимы для организации, а какие – наименее важны. Сначала выбираются должности 1 и 10, затем 2 и 9 и т. д., пока все работы не будут распределены по порядку.

Для создания системы мотивации по категориям предлагается:

Описываем должности в ООО «Аркада» с учетом навыков, предыдущего опыта работы, образования, ответственности. Высшая категория для каждой должности – первая. В каждой категории предлагается градация от должности без категории до должности 1-й категории.

Должны быть разработаны требования к каждой должности, ниже приведены примеры категоричности некоторых должностей:

Начальник отдела 1 категории – высшее образование, опыт работы на руководящей должности в ООО «Аркада» от 3 лет, ответственность за управление работой предприятия.

Начальник отдела 2 категории - высшее образование, опыт работы на руководящей должности в ООО «Аркада» от 1 года до 3 лет, ответственность за управление работой предприятия.

Менеджер 1 категории – высшее образование, опыт работы в ООО «Аркада» от 3 лет, ответственность за отношения между предприятием и покупателем.

Менеджер 2 категории – высшее образование, опыт работы в ООО «Аркада» от 1 года до 3 лет.

Менеджер – высшее образование, опыт работы в ООО «Аркада» до 1 года.

Специалист – высшее образование, опыт работы в ООО «Аркада» до 1 года, ответственность за отношения между предприятием и потребителями.

Специалист 1 категории – высшее профессиональное образование, опыт работы в ООО «Аркада» от 2 года, ответственность за свой участок работы.

Специалист 2 категории – высшее профессиональное образование, опыт работы в ООО «Аркада» от 1 года до 2 лет, знание основных операций по должности.

Переход из одной категории в пределах должности в другую осуществляется по истечении 1 года. Сотрудник, желающий перейти из одной категории в другую, пишет заявление на имя директора ООО «Аркада» о желании повысить категорию. Для присвоения более высокой категории работник не должен иметь нареканий на свою работу, нарушений трудовой дисциплины, штрафов за различные нарушения.

Присвоение категории происходит по результатам ежегодной аттестации по приказу директора в ООО «Аркада» при соблюдении требований к каждой категории должности. Основными факторами, оказывающими влияние на повышение категории является стаж работы на предприятии и безупречная работа. Все должности выстраиваем по значимости и разделяем на категории.

Главным требованием к эффективной системе премирования ООО «Аркада» является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективные или оценка происходит поверхностно, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система премирования в ООО «Аркада» должна быть полимотивационной: разные ее составляющие должны быть рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.



Полимотивационная система премирования дает возможность получать больше широкий спектр в обратной связи, реакции и отношении сотрудников к работе. В табл. 3.3 сопоставлены основные цели, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь в условиях ООО «Аркада».

Таким образом, в случае управления по целям мотивирование в ООО «Аркада» может распространяться не только на достижение объема работ, но и, например, на уровень профессиональной подготовки персонала, количество полученных жалоб, выполнения стандартов и т.д.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного исследования в курсовой работе теоретических и практических аспектов коммуникационного менеджмента предприятия сделаны следующие выводы.

Управление организацией опирается на принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии, что позволяет организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу.

Коммуникация представляет собой обмен значениями (информацией) путем передачи сообщений через различные средства (слова, знаки, поведение, материальные артефакты).

Структура организации предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации:

- вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);
- горизонтальные коммуникационные потоки — между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание,

перекур, беседа в кафе после работы);

- внешние коммуникационные потоки — это любые сообщения, связанные с пересечением условной границы организации (реклама и корпоративная реклама, статьи, интервью, выставки, презентации, пресс-конференции, пресс-релизы, кризисная коммуникация).

В настоящее время крайне важно правильно выстраивать работу по управлению системой внутренних коммуникаций в организации. Необходимо создавать единое информационное поле, устранять коммуникативные разрывы, постоянно получать обратную связь от персонала с целью вовлечения сотрудников в процессы управления организацией, повышения мотивации к достижению целей компании, улучшения качества процедур принятия управленческих решений.

В ходе проведенного исследования рассматривалась система коммуникационного менеджмента ООО «Аркада».

На основании проведенного исследования системы управления персоналом и системы внутренней коммуникации в ООО «Аркада» сделаны следующие выводы.

Анализ системы управления персоналом позволил сделать вывод о ее низкой эффективности, из базовых функций управления персоналом, на предприятии должным образом выполняется только незначительная их часть.

Эффективность системы мотивации снижают следующие негативные факторы:

- несправедливая и «непрозрачная» система оплаты труда, которая приводит к конфликтам между сотрудниками;

- неэффективная система премирования персонала, для всех категорий персонала установлена премия в размере 100% от оклада.

Анализ социально-психологического климата позволил сделать вывод о его неблагоприятности, отсутствие корпоративного духа и сплоченности персонала.

Выявленные основные проблемы, сдерживающие повышение эффективности системы внутренних коммуникаций в ООО «Аркада» позволили сформулировать цель оргпроектирования - совершенствование системы внутренних коммуникаций предприятия, следствием работы которой должно стать снижение текучести кадров, предотвращение возникновения потерь и общего экономического ущерба от текучести кадров, дальнейшее повышение производительности труда и, как

результат, повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Итак, в ходе работы разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы коммуникационного менеджмента ООО «Аркада».

Было предложено основное мероприятие. Это - изменение системы мотивации в ООО «Аркада». Рекомендуется сделать основной упор на ранжирование должностей с учетом опыта работы в ООО «Аркада».

В целом, предлагаемая система материальной мотивации на основе категорий должностей, целевому премированию и инструментов нематериальной мотивации даст четкое представление об оплате, но и возможность за счет своего потенциала расти в должности с повышением оклада.

## **Список используемых источников**

1. Ажлуни А.М. Роль коммуникационного процесса в повышении эффективности менеджмента на предприятии / А.М. Ажлуни, Р.О. Судоргин // Регион: системы, экономика, управление. 2014. № 4. С. 52-54.
2. Анопченко Т.Ю. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления: учеб.пособие / Т.Ю. Анопченко. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2018. 381 с.
3. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – М.: Социум, 2018. - 332 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, 2017. – 573 с.
5. Власюк Г.В. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / Г.В. Власюк. М.: МИИТ, 2011.186 с.
6. Ганиева З.Ф. Коммуникационный менеджмент как инструмент оптимизации организационных отношений / З.Ф. Ганиева // Социальная политика и социология. 2018. № 8. С. 456-460.
7. Гевак А.Н. Компетенции менеджмента по выбору и применению информационно-коммуникационных систем поддержки решений для управления предприятиями / А.Н. Гевак, Ю.А. Килина, Л.М. Мартынов // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 6. С. 24-28.
8. Громкова М.Т. Организационное поведение. М.: Юнити-Дона, 2017 - 321 с.
9. Друкер П. Эффективный управляющий. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 2018. – 322 с.

10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 438 с.
11. Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмент: Монография. М.: Лаборатория книги, 2012. 82 с.
12. Коммуникационный менеджмент: технология и инструменты нового времени: сборник трудов / Материалы 7-й Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: Нижегородский коммерческий институт, 2016. – 328 с.
13. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления: учеб. пособие / Анопченко Т. Ю. и др. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 381 с.
14. Кузеванова А.Л. Коммуникационный менеджмент учеб. пособие / А.Л. Кузеванова. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2016. 137 с.
15. Мартынов Л.М. Культура организации и культура инноваций в информационно-коммуникационном менеджменте / Л. М. Мартынов, М. А. Макаrenchенко. – СПб.: Институт бизнеса и права, 2012. - 139 с.
16. Мартынов Л.М. Целостный информационно-коммуникационный менеджмент: теория и практика / Л.М. Мартынов, С.И. Суздальцев // Современная научная мысль. 2016. № 5. С. 123-137.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2018. - 665 с.
18. Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / А.П. Моисеева. Ольборг: Ин-т культуры и глобализации Ольборгского ун-та, 2013. 251 с.
19. Некрасов С.Ф. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / С.Ф. Некрасов. - Новосибирск: СибАГС, 2017. 64 с.
20. Окладникова Е.А. Коммуникационный менеджмент: учебно-методическое пособие / Е. А. Окладникова. СПб.: Книжный дом, 2016. 72 с.
21. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. М.: РАГС, 2017. 264 с.
22. Осипян С.В. Коммуникации в современном менеджменте / С.В. Осипян // Актуальные проблемы социально-экономического развития. 2017. С. 382-385.
23. Панюшкин А.Ю. Современное управление социальными процессами посредством коммуникационного менеджмента / А.Ю. Панюшкин, А.Р. Ахмедов // Экономика и социум. 2016. № 4. С. 476-480.

24. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. М.: Рефл-бук: Ваклер, 2016. 651 с.
25. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / В.Е. Рева. Пенза: Изд-во ПГУ, 2011. 161 с.
26. Симонян Т.В. Коммуникации как современный тренд стратегического менеджмента / Т.В. Симонян, С.Н. Имамкулиев // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5. С. 661-664.
27. Смржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектноменеджменте / И. А. Смржевский. – М.: Российский университет дружбы народов, 2012. - 109 с.
28. Согачева О.В. Теория и практика коммуникационного менеджмента / О.В. Согачева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. № 3. С. 219-221.
29. Удалов Ф.Е. Основы менеджмента: Учебное пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2016. – 363 с.
30. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. - 76 с
31. Фельк С.И. Понятие коммуникационного менеджмента в теории управления / С.И. Фельк, Л.Н. Ридель // Перспективы науки. 2016. - № 7. - С. 85-90.
32. Хайганова Ж.В. Значение и роль коммуникации в менеджменте / Ж.В. Хайганова // Современные тенденции развития науки и технологий. 2018. - № 3.- С. 125-126.
33. Хандамова Э.Ф. Коммуникационный ресурс производственного менеджмента промышленных предприятий / Э.Ф. Хандамова // Региональная экономика. Юг России. 2016. № 11. С. 413-423.
34. Хрусталева Б.Б., Демьянова В.С. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия. // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. - 2018. - № 2. - С. 98-99
35. Чемоданова О.Н. Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации / О.Н. Чемоданова // Управленческие науки. 2016. № 2. С. 58-62.
36. Шепель В.М. Концептуальные основы коммуникационного менеджмента / В.М. Шепель // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1. С. 67-82.
37. Шлапак О.А. Методы оптимизации коммуникационной среды предприятия / О.А. Шлапак // Российский академический журнал. 2012. № 4. С. 58-61.

38. Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования / А.В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2018. - №5.- С.23-26

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Концептуальная модель коммуникационного менеджмента

