

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных
коммуникаций ООО «Верже»

Руководитель _____ ст. преподаватель М. И. Элияшева

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С. Л. Улина

Выпускник _____ А. И. Плескач

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»

Нормоконтролер _____

Г. А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО "Верже"» содержит 59 страниц текстового документа, 17 рисунков, 11 таблиц, 3 приложения, 30 использованных источников.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМУНИКАЦИИ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, ДОКУМЕНТООБОРОТ, ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРОЕКТА.

Объект исследования – ООО «Верже». Предмет исследования – внутриорганизационные коммуникации компании «Верже».

Целью работы является разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты коммуникационного процесса.
2. Рассмотреть суть систем электронного документооборота как элемента внутренних коммуникаций компании.
3. Провести организационно – управленческую и экономическую характеристику компании.
4. Описать и проанализировать систему внутренних коммуникаций организации.
5. Разработать концепцию и календарный план проекта.
6. Определить основные риски проекта и стратегии реагирования на них, обосновать целесообразность проекта и описать ожидаемые эффекты.

В ходе исследования были выявлены негативные последствия, к которым приводит несовершенство существующей системы внутренних коммуникаций, которые являются обоснованием актуальности проекта.

В итоге был разработан проект совершенствования внутриорганизационных коммуникаций, целесообразность которого обосновывается положительными эффектами от его реализации, а также желанием сотрудников принимать изменения и осознание ими их важности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты коммуникационного процесса в управлении проектами	6
1.1 Понятие, функции и этапы коммуникационного процесса в проектах.....	6
1.2 Виды внутриорганизационных коммуникаций	12
1.3 Электронный документооборот организациях	14
2 Анализ деятельности и внутренних коммуникационных процессов ООО «Верже»	Error!
2.1 Организационно – управленческая и экономическая характеристика компании.....	Error!
2.2 Описание внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»	Error!
2.3 Анализ и диагностика коммуникационной системы ООО «Верже»....	Error!
3 Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже»	Error!
3.1 Разработка концепции проекта.....	Error!
3.2 Разработка плана проекта	Error!
3.3 Анализ рисков и обоснование целесообразности проекта.....	Error!
Заключение	19
Список использованных источников	22
Приложение А	Error!
Приложение Б.....	Error!
Приложение В	Error!

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации, как в повседневной жизни, так и внутри организации, являются неотъемлемой частью взаимодействия между людьми и группами, служат связующим процессом, позволяющим производить обмен информацией. Что касается работы и функционирования различных компаний, то можно уверенно говорить о том, что именно грамотная внутриорганизационная коммуникационная система является одним из факторов эффективности работы фирмы и выполнения задач для достижения целей.

Любая организация старается выстроить внутренние коммуникации таким образом, чтобы максимально оперативно производить обмен информацией, чтобы каждый сотрудник вовремя получал именно ту информацию и документацию, которая ему необходима для работы, а также старается исключить помехи, которые могут встать на пути информационного обмена между субъектами.

Целью данной выпускной работы является разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже».

Достижение цели обусловило постановку и решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты коммуникационного процесса.
2. Рассмотреть суть систем электронного документооборота как элемента внутренних коммуникаций компании.
3. Провести организационно – управленческую и экономическую характеристику компании.
4. Описать и проанализировать систему внутренних коммуникаций организации.
5. Разработать концепцию и календарный план проекта.
6. Определить основные риски проекта, ожидаемые эффекты и обосновать целесообразность проекта.

Объектом исследования является ООО «Верже».

Предмет исследования – внутриорганизационные коммуникации компании «Верже».

Теоретической основой работы стали работы отечественных и зарубежных авторов в области проектного управления, управления персоналом, а также управления внутренними коммуникациями в организации.

Методической основой работы послужили: анализ документов (финансовая отчётность, устав организации, должностные инструкции), наблюдение, интервью, опрос, матрица вероятности и воздействия рисков.

Работа состоит из введения, трёх разделов и заключения. В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты коммуникационного процесса в проектах и проектных организациях: функции, этапы и виды коммуникаций, и также будет рассмотрена суть систем электронного документооборота как элемента внутренних коммуникаций компании.

Во второй главе будет дана организационно-управленческая и экономическая характеристика организации, описана и проанализирована существующая система внутриорганизационных коммуникаций, а также обоснована актуальность разработки проекта.

В третьей главе будет разработан проект совершенствования внутриорганизационных коммуникаций компании, который включает в себя разработку концепции и календарного плана проекта, а также обоснование его целесообразности, описание возможных рисков и ожидаемых эффектов от его внедрения.

1 Теоретические аспекты коммуникационного процесса в управлении проектами

1.1 Понятие, функции и этапы коммуникаций в проектах

Работа, как и повседневная жизнь, – это постоянное взаимодействие людей и различных групп друг с другом. Коммуникации – это неотъемлемая часть жизни и рабочей деятельности. Оценки специалистов показывают, что в активной жизни большинства людей процессы общения, коммуникации занимают до 75% времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Если говорить о самом понятии «коммуникация», то нельзя дать одного единственно верного определения. В таблице 1.1.1 представлены основные подходы к определению данного термина:

Таблица 1.1.1 – Определения термина «коммуникации»

Автор	Определение
Ч. Кули	«Коммуникация – механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений - все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени».
А.Д. Урсул	«Коммуникация - это обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии принимать информацию, накапливать ее, преобразовывать».
А.П. Егоршин [4]	«Коммуникации - это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи».
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина [1]	«Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов, характеризующееся следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия».

Ни один проект или работа проектной организации не может проходить без коммуникаций. В контексте проектной деятельности принято понимать коммуникации как любой обмен информацией или контакты с

заинтересованными сторонами проекта, а также взаимодействие между членами команды проекта/сотрудниками проектной организации. Согласно Руководству к Своду знаний по управлению проектами PMBOK5, управление коммуникациями проекта представляет собой процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения, получения, управления, контроля, мониторинга и, в конечном счёте, архивирования/утилизации проектной информации [19].

Если говорить о составляющих коммуникационного процесса, в обычной жизни, или же при реализации проекта, то выделяют следующие базовые элементы:

- отправитель – лицо, которое генерирует идею либо собирает информацию и передаёт её;
- сообщение – информация, закодированная с помощью символов;
- канал связи – средство передачи информации (корпоративные электронные сети, устная передача, электронная почта, совещания, отчёты, служебные записки, письменная передача, телефонные переговоры);
- получатель – это лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Что касается функций, выполняемых внутриорганизационными коммуникациями, то они не ограничиваются лишь тем, что позволяют передать необходимую информацию или сообщение получателю. Назначений и ролей у коммуникационного процесса большое множество, они могут быть направлены, в свою очередь, на развитие организации, либо на развитие персонала. Функции коммуникаций представлены в таблице 1.1.2 [12]:

Таблица 1.1.2 – Функции коммуникаций в организации

Группа функций	Название функции	Содержание функции
Развитие организации	Информационная	Информирование о планах и результатах деятельности организации.
	Административная	Управление и руководство деятельностью персонала и структурных подразделений.
	Интегративная	Объединение сотрудников и формирование единой культуры.

Окончание таблицы 1.1.2

Группа функций	Название функции	Содержание функции
Развитие организации	Координационная	Согласование и целесообразное соотношение между организационными действиями.
	Оценочная	Обеспечение обратной связи, предоставление возможности определить эффективность деятельности сотрудников и организации.
	Мотивационно-стимулирующая	Активизация персонала, ориентация на деятельность в нужном направлении.
	Образовательная	Получение и передача знаний, обучение, профессиональное развитие.
	Идентификационная	Формирование у сотрудников чувства корпоративной идентичности.
	Представительская	Отражение интересов организации.
	Социализационная	Создание условий для вхождения нового человека в организацию, усвоения им норм и ценностей.
	Эмоциональная	Направление коллективных эмоций в нужное русло, противодействие негативным настроениям.
Развитие персонала	Интерактивная	Возможность общаться с коллегами, высказывать своё мнение.
	Самопрезентационная	Вербальная и невербальная демонстрация собственной личности.
	Адаптационная	Приспособление к требованиям организации через освоение коммуникативной культуры.
	Авторитарная	Использование коммуникации в качестве средства влияния на сотрудников организации, а также с целью реализации власти.
	Конверсионная	Способность сотрудника изменять мнение, отношение, установки в процессе коммуникативного воздействия.
	Релаксационная	Возможность снять психологическую и эмоциональную напряженность.

Таким образом, организационные коммуникации выполняют широкий круг функций, а управление коммуникационными процессами способствует созданию благоприятных условий для повышения эффективности деятельности каждого сотрудника в отдельности и организации в целом.

Коммуникационные модели, которые используются для обеспечения коммуникации и обмена информацией, могут различаться в разных

организациях, проектах, а также на разных стадиях одного и того же проекта. Базовая коммуникационная модель, представленная на рисунке 1.1, состоит из двух сторон, обозначенных как отправитель и получатель. Среда передачи информации — это технологическая среда, включающая средство связи, в то время как помехи — это любое непредусмотренное воздействие или барьеры, которые могут помешать передаче сообщения [19].

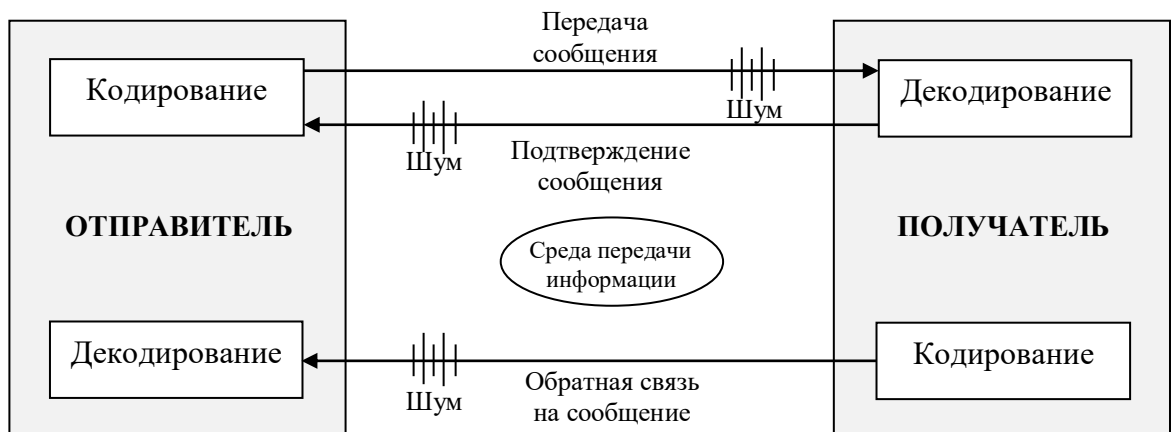


Рисунок 1.1.1 – Базовая коммуникационная модель

Исходя из рисунка 1.1.1 видим, что базовая коммуникационная модель имеет следующую последовательность шагов:

1) Кодирование и выбор канала передачи сообщения: на данном этапе происходит преобразование мыслей или идей в определённые символы (слова, интонации, жесты). Необходимо верно подобрать канал, подходящий для конкретного сообщения; например, менеджер, желающий поговорить с подчинённым о серьезных нарушениях им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе неформальной встречи или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести то, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путём формальной встречи. В некоторых случаях также, не стоит ограничиваться лишь одним каналом передачи информации, желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить,

какое время будет их разделять. Одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, т.к. это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации [10].

2) Передача сообщения: отправка информации отправителем с использованием информационного канала. Передаче этого сообщения могут помешать различные факторы: например, расстояние, незнакомая технология, недостаточная инфраструктура, культурные различия и недостаток дополнительной информации, различия в восприятии и др. Эти факторы в совокупности называются шумом.

3) Декодирование: сообщение переводится получателем обратно в значимые мысли и идеи. Если символы, которые выбрал отправитель, имеют для получателя такое же значение, то он правильно поймёт, что имел в виду отправитель при формулировании своей идеи.

4) Подтверждение: после получения сообщения получатель может послать сигнал о получении сообщения, но это не обязательно означает согласие с сообщением или понимание сообщения.

5) Обратная связь/ответ: когда полученное сообщение декодировано и понято, получатель преобразует (кодирует) мысли и идеи в сообщение и передает данное сообщение оригинальному отправителю (т.е. отправитель и получатель сообщения меняются ролями). Двусторонние коммуникации, как правило, являются более медленными, но они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильной интерпретации сообщений.

Не всегда процесс коммуникации проходит все перечисленные выше шаги. Иногда он может заканчиваться на этапе декодирования, а этап подтверждения может быть исключён.

Рассмотрим, какие существуют классификации и виды внутриорганизационных коммуникаций.

1.2 Виды внутриорганизационных коммуникаций

Важнейшая роль коммуникаций в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации сегодня становятся основным барьером на пути достижения организационных целей. Внутриорганизационные коммуникации служат необходимым инструментом для координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления в организации, позволяют оперативно получать необходимую информацию.

Принято классифицировать внутриорганизационные коммуникации по нескольким признакам [9], [15]:

1. По подразделениям:

– горизонтальные: к ним относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления (службы, отделы, подразделения);

– вертикальные: между разными уровнями управления (между менеджером и рабочей группой, между руководителем и рядовым сотрудником).

2. Вертикальные коммуникации, в свою очередь, разделяются по уровням на:

– нисходящие: от руководства к подчинённым. Передаётся информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания для сотрудников, рекомендации). Эта информация может передаваться как напрямую, так и с одного уровня на другой вплоть до исполнителя.

– восходящие: от подчинённых к руководству. Передаётся информация о выполнении поручений, проведённых мероприятиях, сведения о текущей деятельности сотрудников. Благодаря восходящим коммуникациям в крупных компаниях и проектах менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры [10]. Для Российских компаний относительно новой формой восходящих коммуникаций являются кружки качества – это рабочие группы, которые регулярно собираются для

обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчётов, предложений и пояснительных записок.

3. По форме общения:

– вербальные коммуникации: это передача и принятие информации, мыслей, идей с помощью некоторых определённых знаков (слов). Вербальное общение может быть письменным и устным. Письменное – в форме записей, бланков, писем, электронной почты и др. Устное – личный разговор, телефонный разговор, общение по видеосвязи и пр. Устные коммуникации более эффективны, когда необходима быстрая реакция сотрудников, а письменное подкрепление помогает придать информации более устойчивый характер. Главным преимуществом устных коммуникаций является прямой контакт между отправителем и получателем сообщения, что позволяет получить более быстрый ответ, и при наличии шумов сразу прояснить все вопросы и избавиться от помех.

– невербальные коммуникации: это передача информации отправителем без использования слов как системы кодирования. Основными типами невербальной коммуникации являются:

- а) движения и позы тела (замкнутость, открытость и т.д.);
- б) мимика и жесты – человеческое лицо очень выразительно и способно выражать большое количество эмоций, не говоря при этом ни слова;
- в) речевые качества (тембр, темп, интонация, дикция, «слова-паразиты»);
- г) личное пространство (дистанционная близость, чувство «своей» и «чужой» территории и др.).

4. По субъекту общения:

– межличностные: между двумя и более людьми в непосредственной близости;

– организационные: между двумя и более группами, обладающими собственными интересами и преследующими собственные цели.

5. По используемым каналам общения:

– формальные: возникают в процессе взаимосвязи различных уровней и отделов, а также непосредственно определяются структурой организации, её ведущими функциональными целями и задачами. Формальные коммуникации – это основные каналы организационного общения, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к деятельности организации: отчёты, меморандумы и документы внутри организации, приказы, распоряжения и сообщения вниз по иерархической лестнице, рабочая информация, поступающая по компьютерным сетям, а также входящая и исходящая документация.

– неформальные: не связаны ни с официально утверждёнными каналами, ни со структурой организации. Неформальное общение не зависит от уровней иерархии и объединяет вместе всех работников компании. Канал неформальных коммуникаций называют каналом распространением слухов, которые в некоторой степени создают социальную микросреду организации.

Общая схема внутриорганизационных коммуникаций представлена на рисунке 1.2.1

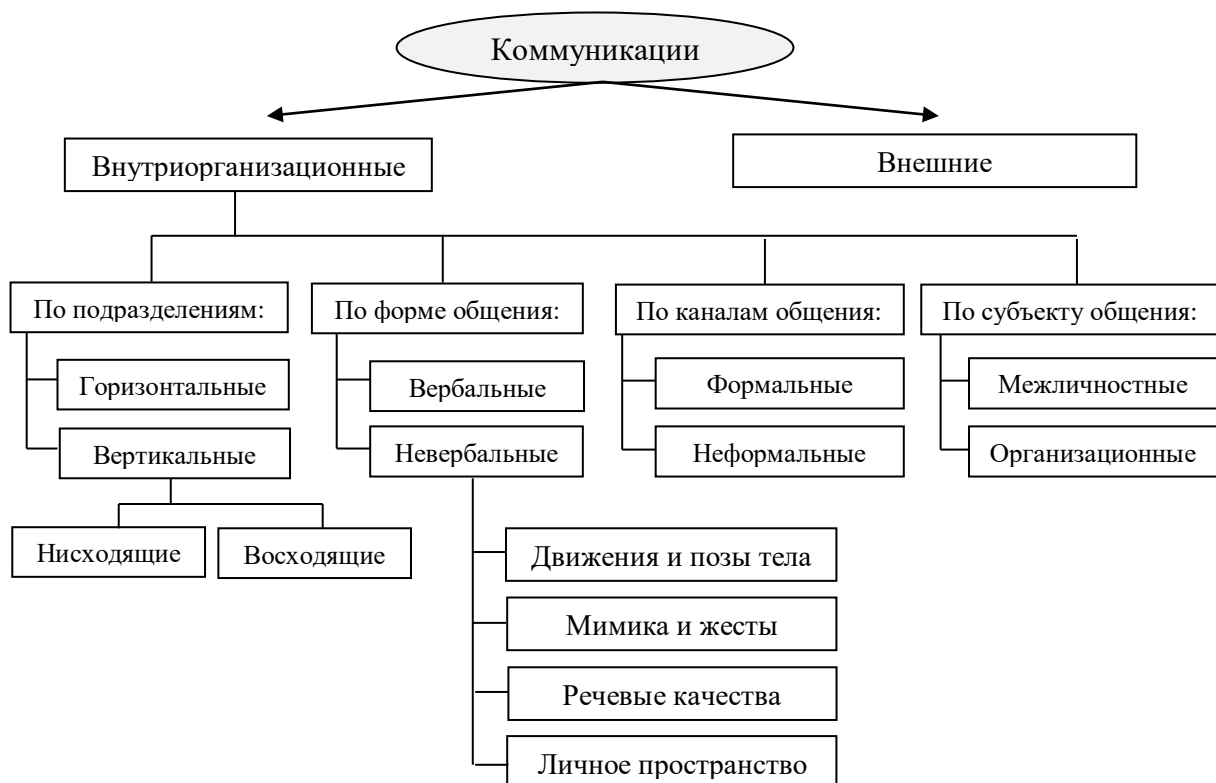


Рисунок 1.2.1 – Схема внутриорганизационных коммуникаций

Внутренние коммуникации заслуживают отдельного внимания, поскольку от информированности команды напрямую зависит успех реализации проекта. Принципами построения коммуникаций в команде проекта, которые рекомендуются к использованию большинством экспертов в области управления проектами, являются:

1. Еженедельные собрания, на которых рекомендуется рассматривать три основных вопроса: «что сделано за неделю?», «с какими проблемами столкнулись?», «что предстоит сделать?».

2. Размещение команды проекта, по возможности, в едином офисе.

3. Ежедневное посещение менеджером или руководителем проекта места реализации проекта для своевременного выявления проблем и внесения коррективов.

4. Важно вести протоколы собраний команды, в которых фиксируются важные моменты планёрок, и которые рассылаются членам команды проекта для напоминания о принятых решениях, сроках и ответственных.

По оценкам экспертов до 90% своего времени менеджер и руководитель проекта тратят на коммуникации [14]. Таким образом, объективно будет сделать вывод о том, что правильно выстроенные коммуникации составляют основу эффективного управления проектом и успеха, как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Далее будет рассмотрены принципы и виды электронного документооборота в организациях как элемента оптимизации системы внутриорганизационных коммуникаций.

1.3 Электронный документооборот в организациях

Несмотря на то, что в последние годы наблюдается активное внедрение электронных систем во все сферы жизни людей, функционирование многих организаций до сих пор сопряжено с бумажным документооборотом. Из-за этого компании сталкиваются со следующими проблемами [29]:

- утеря каких-либо документов;
- попадание документов в руки сторонних людей;
- затрачивание большого количества рабочего времени на поиск необходимой информации или документа;
- дополнительные траты на канцелярские принадлежности и бумагу;
- подготовка и согласование документов занимают много времени.

Для устранения вышеперечисленных проблем организации переходят к электронному документообороту. Электронный документооборот (ЭДО) – это система автоматизированных процессов по работе с документами, реализующая концепцию «безбумажного делопроизводства». В зависимости от специфики деятельности организации выделяют несколько видов ЭДО: производственный, управленческий, архивное дело, кадровый, бухгалтерский, складской, технологический, секретный и конфиденциальный.

Основными функциями системы ЭДО являются:

- создание электронной версии документа;
- формирование электронного документа с использованием шаблона на бланке организации;
- сохранение документов в различных форматах;
- создание маршрутов документа и управление его движением;
- рассылка напоминаний и уведомлений;
- согласование документов;
- формирование отчётов о движении и исполнении документов;
- хранение и поиск документов.

Благодаря переходу на систему ЭДО можно повысить общую эффективность работы организации, упростив работу с документами и информацией; увеличить оперативность получения необходимых данных; оптимизировать работу сотрудников, повысить их трудовую производительность; упорядочить систему работы внутри компании, снизить риски потери документов.

Наиболее известными и широкоприменяемые системами ЭДО являются:

- IBM Notes (IBM Software – США);
- Microsoft SharePoint (Microsoft – США);
- ECM Documentum (OpenText Corporation – Канада);
- Directum (DIRECTUM – Россия);
- ДЕЛО (ЭОС – Россия);
- E1 Евфрат (Cognitive Technologies – Россия);
- 1С: Документооборот (Фирма «1С» - Россия);
- CompanyMedia (ИнтерТраст – Россия);
- Тезис (HAULMONT – Россия).

На конец 2018 года наиболее популярными системами электронного документооборота в российских компаниях являлись [30]: Directum, DocsVSION, ЭОС, Тезис, 1С: Документооборот, E1 Евфрат. На рисунке 1.3.1 представлена диаграмма распределения шести наиболее востребованных СЭД в российских компаниях по количеству реализованных проектов с 2005 г. по декабрь 2018 г.:

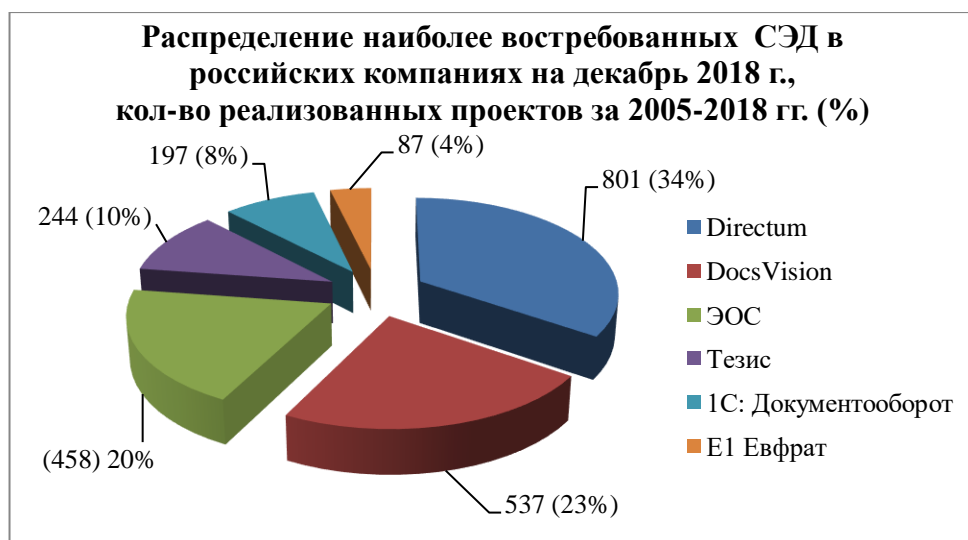


Рисунок 1.3.1 – Распределение наиболее востребованных СЭД

Поскольку в настоящее время разработчики предлагают огромное количество всевозможных программ автоматизации делопроизводства, и, учитывая различный функционал той или иной программы, каждой

организации необходимо учитывать критерии для выбора наиболее подходящей системы:

- зрелость системы ЭДО (время существования на рынке, количество компаний, применяющих систему в работе, наличие обновлений);
- соответствие целям и задачам отрасли;
- уровень тех. поддержки со стороны компании-разработчика;
- защита системы ЭДО;
- стоимость системы (покупка, администрирование, тех. поддержка).

Для того чтобы каждая организация могла подобрать наиболее подходящую ей систему ЭДО, традиционно выделяют несколько видов систем по функционалу и решаемым задачам:

1) Системы делопроизводства – используются в организациях с жёстко формализованными правилами движения документов и развитой иерархией управления независимо от их размера, формы собственности и рода деятельности. С их помощью можно упорядочить работу с входящей и исходящей корреспонденцией; оптимально организовать движение внутренних документов; наладить работу с обращениями клиентов; организовать внутренний электронный архив документов.

2) Электронные архивы – это системы структурированного хранения документов, обеспечивающие надёжность хранения, удобный и быстрый поиск. Благодаря внедрению архива можно сократить время поиска информации, снизить риски потери или порчи документов.

3) Системы с развитыми средствами workflow – рассчитаны на обеспечение движения объектов по заранее заданным маршрутам. Пользователю не нужно задумываться над тем, как создать, получить и обработать документ, в какие сроки и кому отправить — всё это уже закреплено в системе.

4) Системы с развитыми дополнительными сервисами: например, CRM, управления проектами, биллинга, электронной почты и др.

Порядок внедрения ЭДО представлен на рисунке 1.3.2:



Рисунок 1.3.2 – Порядок внедрения системы ЭДО

При внедрении системы ЭДО в организации могут возникнуть следующие риски:

- недостаточная компьютерная грамотность работников, нежелание обучаться;
- фактор директора «советского типа»;
- отсутствие регламентов основных процессов;
- слабое техническое оснащение.

В целом, внедрение электронного документооборота – это не просто инновация, а уверенный шаг к управлению информационными потоками, который могут сделать организации любого размера и любого вида деятельности.

Далее рассмотрим систему внутриорганизационных коммуникаций ООО «Верже», проведём анализ и диагностику существующих коммуникационных процессов, а также разработаём проект по их совершенствованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной работы была разработка проекта совершенствования внутриорганизационных коммуникаций. В качестве объекта исследования был выбран субъект малого предпринимательства ООО «Верже». Компания работает с конца 2012 г. и основным видом деятельности является производство защищённой полиграфической продукции.

В рамках работы были выполнены следующие задачи:

- 1) Рассмотрены теоретические аспекты коммуникационного процесса.
- 2) Рассмотрена суть СЭД как элемента внутренних коммуникаций.
- 3) Дана организационно – управленческая и экономическая характеристика компании.

4) Описана и проанализирована система внутренних коммуникаций организации. Для описания был проведён анализ общей схемы прохождения заказа, а также использованы данные, полученные в ходе прохождения практики, наблюдения за деятельностью работников и компании, а также бесед с сотрудниками. Для анализа и диагностики было использовано описание системы внутриорганизационных коммуникаций, а также результаты опроса сотрудников по опросному листу. В результате были выявлены плюсы и минусы имеющейся системы внутренних коммуникаций. К плюсам относятся:

- сплочённый коллектив, длительная совместная работа;
- выстроенная система регулярных рабочих совещаний;
- ведение менеджером ППО и отдела заказов таблицы в формате MS Word по текущим и предстоящим заказам;
- эффективные восходящие коммуникации;
- регулярный обход генеральным директором всех отделов и производственных цехов.

Недостатками существующей системы коммуникаций являются:

- необходимость часто передвигаться по офису;

- отсутствие корпоративного форума для взаимодействия сотрудников;
- отсутствие системы электронного документооборота (в т.ч. архива);
- отсутствие на производственных участках электронной программы ведения заказов.

По результатам опроса было выявлено, что многие сотрудники «Верже» считают, что в системе внутренних коммуникаций компании есть моменты, которые можно исправить, притом они полагают, что компьютеризация многих процессов позволит выстраивать коммуникации более эффективно, и в целом, они готовы принимать эти изменения и обучаться работе с электронными системами. Сотрудниками так же были выдвинуты предложения по изменению в расположении рабочих мест, которые они бы сделали для улучшения и повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций. Но в данный момент нет возможности осуществить предлагаемые изменения, поэтому они не были использованы в качестве базы для проекта.

По итогам анализа были обозначены следующие последствия, к которым приводит несовершенство внутренних коммуникаций компании «Верже»:

- необходимость получения информации в несколько этапов;
- нерациональное использование рабочего времени;
- возникновение ситуаций отсутствия у сотрудников актуальной информации, необходимой им для работы;
- потеря документов;
- расходы на утилизацию архивов.

Актуальность разработки проекта, таким образом, обосновывалась вышеперечисленными негативными последствиями существующей системы.

После были выполнены дальнейшие задачи:

5) Разработана концепция и календарный план проекта (определена команда проекта, зоны ответственности её участников, работы по проекту, построена диаграмма Ганта). Срок реализации проекта – 75 рабочих дней. Бюджет проекта – 45 000 рублей (премиальные выплаты ИТ-специалистам).

б) Определены основные риски проекта, описаны ожидаемые эффекты и обоснована целесообразность проекта.

Основными рисками являются: недостаточная квалификация IT-специалистов, сопротивление сотрудников изменениям, а также затягивание сроков выполнения работ по проекту. Критических для проекта рисков не выявлено, а в случае возникновения наиболее вероятных, разработанные мероприятия по реализации стратегий реагирования на них, должны уменьшить негативное воздействие риска или полностью его исключить.

Большая часть ожидаемых эффектов от проекта – организационные:

- сокращение времени получения информации и документации на 70-80%;

- снижение на 90% риска утери документов;

- избегание ситуаций, когда кто-то из заинтересованных сотрудников не получил вовремя документ или информацию, необходимую для работы;

- сокращение на 50% времени решения рабочих вопросов и повышение эффективности их обсуждения;

- возможность моментального получения информации о стадии исполнения заказа, а также возможность одновременного получения данной информации сразу несколькими сотрудниками;

- устранение многоэтапности получения необходимой информации;

- сокращение на 70% времени на поиск и получение архивных данных;

- повышение эффективности управления.

Возможны также некоторые экономические эффекты:

- экономия расходов на утилизацию архивов;

- снижение себестоимости редкоповторяющихся заказов на 3-4% благодаря снижению процента брака.

В целом, положительные эффекты от реализации проекта, а также осознание сотрудниками важности изменений и желание их принимать, говорит о том, что разработка и реализация данного проекта целесообразны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.
2. Бараненко, С. П. Управление проектам: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – Москва : АП Наука и образование, 2014. - 244 с.
3. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2006. – 526 с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов - 4-ое издание исп./ А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - Н.Новгород: НИМБ, 2010. - 720 с.
5. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации: учебно-методическое пособие // Ульяновск: УлГТУ, 2012 – 112 с.
6. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учебное пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с.
7. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / - 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.
8. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений / О. И. Ларичев. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Логос, 2002. — 392 с.
9. Мельма, В.А. Система внутренних коммуникаций в организации. Провизор. – 2008. – №. 15.
10. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
11. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 848 с.
12. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации//Омский государственный педагогический университет, 2010.

13. Носова, Ю.С. Структурная декомпозиция работ (WBS) при планировании проекта / Ю.С. Носова, Е.В. Синченко // Научные труды КГТУ. – 2015. – №13. – С. 1-15

14. Орлова, Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 265 с.

15. Петрова, Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1

16. Плахова, Л.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева [и др.] – М.: КНОРУС, 2009. – 496 с.

17. Разу М. Л. и др. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. – М.: КНОРУС, 2006.

18. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / М. В. Романова. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 253 с.

19. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание пятое. – Project Management Institute, Inc., 2013.

20. Ципес, Г.Л., Товб, А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.

21. Чернова Г.В. Управление рисками: учебное пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М., 2003.

22. Законодательство стран СНГ [Электронный ресурс]: ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ от 24 сентября 2012 года №965 – Режим доступа: http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=54669

23. Информация о юридических лицах и ИП [Электронный ресурс]: ООО «Верже». – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/457169#anketa>

24. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс]: Приложение №2 к приказу Минфина РФ от 07.02.2003 г. №14н. – Режим доступа:

http://base.garant.ru/12130225/f7ee959fd36b5699076b35abf4f52c5c/#block_2000

25. Каталог организаций List-Org [Электронный ресурс]: Организация ООО «Верже». – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/6291797>

26. Комсомольская правда [Электронный ресурс]: Системы электронного документооборота. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/sistemy-dokumentooborota.html>

27. СБИС - Сеть деловых коммуникаций [ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕРЖЕ"] [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/2460224363/246001001>

28. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]: Госрегулируемые виды деятельности. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/adjustable/production_sale/register_licenses/

29. Docflow – [Электронный ресурс]: Электронный документооборот. – Режим доступа: <http://www.docflow.ru/edu/glossary/detail.php?ID=27946>

30. TAdviser – портал выбора технологий и поставщиков [Электронный ресурс]: Системы электронного документооборота и ЕСМ. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/СЭД>

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента




УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных
коммуникаций ООО «Верже»

Руководитель		ст. преподаватель	М. И. Элияшева
Консультант		канд. экон. наук, доцент	С. Л. Улина
Выпускник			А. И. Плескач


Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С. Л. Улина

« 3 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования внутриорганизационных
коммуникаций ООО «Верже»

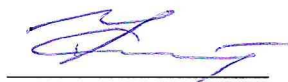
Руководитель



ст. преподаватель

М. И. Элияшева

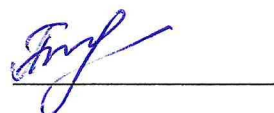
Консультант



канд. экон. наук, доцент

С. Л. Улина

Выпускник



А. И. Плескач

Красноярск 2019