

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра социальных технологий**

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ (НА ПРИМЕРЕ МБУ  
«КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА»)**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

**Студента очной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
2 курса группы 05001506  
Нарижной Юлии Андреевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры  
социальных технологий  
Самохвалова Е.В.

Рецензент  
зам. директора  
МБУ «Комплексный центр  
социального обслуживания  
населения города Белгорода»  
Чарыкова Т.Л.

Белгород 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	13
РАЗДЕЛ II.	ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА»	39
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		92
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		97
ПРИЛОЖЕНИЯ		106

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Социальные изменения в российском обществе требуют новых форм профессиональной и социальной компетентности управленцев, в целом, и коммуникативной компетенции, в частности. Одновременно, современные теории управления рассматривают коммуникации как основу развития социальных систем, так как коммуникация обеспечивает реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля. От того, насколько эффективны коммуникации, зависят показатели деятельности муниципальных учреждений, уровень удовлетворенности работников трудом, степень сформированности ответственности за работу.

Неэффективные коммуникации – главное препятствие на пути достижения успехов любого муниципального учреждения, а эффективность деятельности руководителя полностью зависит от его эффективности в коммуникациях.

Роль коммуникаций нагляднее всего проявляется в период каких-либо изменений. Нередко персонал рассматривает изменения в организации как угрозу для себя и оказывает им серьезное противодействие. В целях подавления таких действий необходимо создание такой коммуникативной модели управления, которая содействовала бы переменам в организации. Большое значение имеют те из них, которые направлены на усиление мотивации персонала, в том числе через новые формы мотивации к труду. К таким формам можно отнести возможность самореализации индивидов, удовлетворение потребностей участия в процессе принятия решений, во власти, успехе, достижении целей, в саморазвитии и т.д. Очевидно, что существует тесная взаимосвязь между удовлетворением этих потребностей и фактором человеческого взаимодействия через коммуникации. Умелое создание перемен в организации позволит повысить эффективность управления муниципальными учреждениями в современных условиях за счет

повышения степени удовлетворенности коммуникационных потребностей, таких как потребность в информации и координации усилий, без которых не могут быть достигнуты цели муниципальных учреждений. Организационные коммуникации влияют на формирование ценностей и норм поведения персонала, на эффективность деятельности индивидов.

На сегодняшний день исследование способов управления коммуникациями в муниципальных учреждениях приобретает принципиальную важность. Сложности коммуникативного взаимодействия в муниципальных учреждениях объясняются отсутствием установки на сотрудничество, неподготовленностью построения общения, трудностью работников планировать и выстраивать процесс межличностного взаимодействия, взаимным недоверием специалистов. Разрешение указанных противоречий в муниципальных учреждениях должно строиться на проектном подходе, поскольку именно он будет способствовать обеспечению качественного профессионального взаимодействия индивидов в процессе делового общения.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования обусловлена следующими обстоятельствами: во-первых, необходимостью управления коммуникационным процессом в муниципальных учреждениях, поскольку от его эффективности зависит качество профессиональной деятельности сотрудников и результаты деятельности организации в целом; во-вторых, необходимостью теоретического обеспечения данного процесса, ввиду особенностей текущей управленческой ситуации в российских учреждениях, характеризующейся отсутствием в коллективах установки на сотрудничество, неподготовленностью работников к планированию и осуществлению конструктивного межличностного взаимодействия.

**Степень изученности темы.** В настоящее время в научных исследованиях недостаточно разработана процедура управления коммуникациями в учреждениях. Тем не менее, различные аспекты управления коммуникациями в организациях в последние годы все чаще

становятся предметом анализа специалистов из разных отраслей. Существует множество психологических, управленческих и социологических работ по данной тематике. При этом, у представителя каждой из наук есть свои цели изучения этого феномена. Так, в психологии ученые (С.С. Бубнова, М.Е. Виговская, А.А. Деркач, Е.А. Земедлина, А.Б. Зверинцев, Е.П. Ильин, Е.А. Климова) обращаются к проблемам межличностной и внутриличностной коммуникации<sup>1</sup>. В трудах по управлению такие ученые как И.И. Аминов, А.К. Болотова, Г.В. Бороздина рассматривают коммуникацию как компонент, связывающий все процессы в организации и позволяющий осуществлять функции менеджмента<sup>2</sup>. Кроме того, изучением вопроса управления коммуникациями занимаются следующие зарубежные авторы: В. Рева, который изучает вопросы коммуникационного менеджмента на макроуровне в рамках экономических и социальных отношений; Д.У. Смитбург проводящий системный анализ коммуникаций в организациях<sup>3</sup>.

Ряд российских авторов (О.В. Дивненко, Е.Н. Журавлева, Н.П. Сабельфельд, С.Ф. Сизикова, П.С. Таранова, М.К. Тутушкина, С.С. Фролов, И.П. Яковлев и др.) уделяют в своих исследованиях особое внимание формированию навыков делового общения, а также теории и

---

<sup>1</sup> Бубнова С. С. Методика диагностики реальной структуры ценностных ориентаций личности // Ценностные ориентации. 2012. № 7; Виговская М. Е. Психология делового общения // Психология общения. 2016. № 2; Деркач А. А., Климова Е. А. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 2; Зызыкин В. Г. Технология эффективного общения // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3; Земедлина Е. А. Этика и психология делового общения // Социальные явления. 2013. № 2; Зверинцев А. Б. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности // Управленческая среда. 2016. № 2; Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений // Психология общения. 2013. № 1.

<sup>2</sup> Аминов И. И. Психология делового общения // Информационно-коммуникационное пространство. 2013. № 4; Болотова А. К. Социальные коммуникации // Управленческая среда. 2016. №1; Бороздина Г. В. Психология и этика делового общения // Креативный менеджмент. 2016. № 2.

<sup>3</sup> Смитбург Д. У. Менеджмент в организациях // Полис. 2014. № 1.

практике коммуникации<sup>1</sup>.

Исследования Г.В. Бороздиной, В.А. Болотова, Ю.М. Жукова, Н.В. Кузьминой, Е.В. Ключева, О.Е. Лебедевой, Б.С. Мучника, В.В. Одинцовой, А.П. Панфилова, В.В. Серикова, С.Г. Смирнова, И.А. Стернина, А.В. Хуторского, В.М. Шепеля, Т.И. Шамовой посвящены основам компетентностного подхода к коммуникативному процессу<sup>2</sup>.

Однако детальный анализ литературы показал, что в настоящее время не нашли достаточного отражения вопросы управления коммуникациями в муниципальных учреждениях. Таким образом, анализ работ по управлению коммуникациями и их дефицит в научной литературе обуславливает необходимость дальнейшего теоретического и прикладного изучения коммуникаций в муниципальных учреждениях.

---

<sup>1</sup> Дивненко О. В., Таранова П. С. Основы межкультурной коммуникации // Психологическая наука и образование. 2012. № 3; Журавлева Е. Н. Приемы деловых коммуникаций // Педагогика. 2013. № 4; Сабельфельд Н. П. Уровни коммуникативной компетенции в теории и на практике // Высшее образование сегодня. 2011. № 8; Сизикова С. Ф. Реализация компетентностного подхода в сфере образования // Психологическая наука и образование. 2013. № 2; Тутушкина М. К. Диагностика способности к общению // Управленческая среда. 2015. № 3; Фролов С. С. Психология и этика делового общения // Управление персоналом. 2012. № 2; Яковлев И. П. Инновационные коммуникации // Карьера менеджера. 2016. № 1.

<sup>2</sup> Бороздина Г. В. Компетентностный подход в управлении // Педагогическое мастерство. 2012. № 9; Болотова В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. 2012. № 10; Жуков Ю. М. Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в управлении // Интернет-журнал «Эйдос». 2016. № 2; Ключев Е. В. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2013. № 5; Кузьмина Н. В. Культура делового общения // Методы системного педагогического исследования. 2012. № 7; Лебедева О. Е. Общение как проблема общей психологии // Методологические и теоретические проблемы психологии. 2012. № 3; Мучник Б. С., Шепель В. М. Компетентностный подход в управлении. Проблемы, понятия, инструментарий // Интернет-журнал «Эйдос». 2015. № 8; Одинцова В. В. Современные подходы к компетентностно-ориентированному управлению // Новые технологии. 2014. № 4; Панфилов А. П. Ключевые компетенции: технология конструирования // Народное образование. 2013. №5; Сериков В. В. Азы общения: стратегия и тактика // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 3; Смирнов С. Г. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия // Вопросы психологии. 2012. № 2; Стернин И. А. Понятия «компетентность» и «компетенция» как смыслообразующие единицы компетентностного подхода // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 4; Хуторский А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования // Вестник практической психологии образования. 2014. № 1; Шамовой Т. И. Деловая культура и психология общения // Психология. 2012. № 3.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между нарастающей потребностью в повышении эффективности внутренних и внешних взаимодействий в муниципальных учреждениях, с одной стороны, и недостаточной научной разработанностью технологии управления коммуникациями, с другой.

**Гипотеза исследования.** В качестве основной гипотезы данного исследования выступает предположение о том, что основные проблемы управления коммуникациями в муниципальных учреждениях связаны с непониманием важности данного процесса, особенно на стратегическом уровне управления, недостаточной коммуникативной неразработанностью возможностей применения проектного подхода к построению эффективных внутренних и внешних коммуникаций.

**Объектом** исследования являются коммуникации в организациях. В качестве **предмета исследования** выступает управление коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода».

**Целью** исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию механизма управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода».

Достижение этой цели возможно через решение следующих **задач**:

- 1) изучить теоретические основы применения проектного подхода к управлению коммуникациями в муниципальных учреждениях;
- 2) проанализировать практику управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода»;
- 3) предложить направления совершенствования управления коммуникациями в муниципальных учреждениях на основе проектного подхода.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили основные положения системного подхода, изложенного в исследованиях Л.Г. Вяткина, А.Н. Леонтьева и др.<sup>1</sup>, и позволившего рассмотреть процесс управления коммуникациями как систему, изменяющуюся в результате взаимодействия отдельных элементов с внешней средой.

Методы исследования определялись спецификой решаемых задач и включали в себя: теоретические – анализ и синтез, классификация, прогнозирование и проектирование; эмпирические – опрос, метод экспертных оценок, а так же методы математической статистики.

**Эмпирическую базу** исследования составляют материалы, представляющие интерес с точки зрения проводимого диссертационного исследования.

1. Нормативно-правовые акты Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, регулирующие деятельность работников муниципальных учреждений<sup>2</sup>.

2. Материалы авторского социологического исследования «Управление коммуникациями», проведенного в городе Белгороде в апреле-мае 2016 года. Исследование включало в себя: экспертный опрос работников муниципальных учреждений (n = 50 респондентов) и населения города Белгорода – потребителей услуг, муниципальных учреждений (n = 150 респондентов). В качестве экспертов выступили работники МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», анкетный опрос был проведен среди потребителей его услуг.

---

<sup>1</sup> Вяткин Л. Г. Формирование коммуникативной компетенции как объект зарубежных методических исследований // Вопросы управления. 2012. № 4; Леонтьев А. Н. Коммуникативная культура // Психология делового общения. 2012. № 2.

<sup>2</sup> Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания: Приказ Минтруда России от 31.12.2013 № 792 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс»; Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»: утверждено Приказом Минюст РФ от 6 октября 2010 г. № 18638 // Российская газета. – 2010. – 20 октября.



3. Вторичный анализ информационно-аналитических материалов, отражающих результаты социологических исследований: «Профессиональное общение как составляющая коммуникативной компетентности» (проведено М.Ф. Анкваб, 2014 г.), «Социально-коммуникативная компетентность как предмет исследования» (проведено Е.А. Шумиловой, 2006 г.)<sup>1</sup>.

**Научная новизна работы** состоит в следующем:

1. Уточнены и дополнены понятия коммуникации и управления коммуникациями применительно к муниципальному бюджетному учреждению, обоснована необходимость применения проектного подхода к управлению коммуникативными процессами в его внутренней и внешней среде.

2. На основе результатов авторского социологического исследования и вторичного анализа результатов исследований других авторов, определены коммуникативные барьеры во внешнем и внутреннем контурах коммуникаций муниципального бюджетного учреждения и причины их возникновения.

3. Предложен проект по повышению эффективности механизма управления внешними и внутренними коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения».

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Коммуникации в муниципальных учреждениях – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей. В широком смысле, это социальный механизм, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству исполнителей

---

<sup>1</sup> Анкваб М. Ф. Профессиональное общение как составляющая коммуникативной компетентности // Молодой ученый. 2014. № 2. С. 718-721; Шумилова Е. А. Социально-коммуникативная компетентность как предмет исследования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2006. № 16. С. 115-119.

внутри организации, отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Под управлением коммуникациями понимается оказание целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри учреждения, так и между учреждением и его внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии. Функция управления коммуникациями состоит в поддержании отношений, в том числе и с теми, кто не разделяет интересы учреждения. Управление коммуникациями осуществляется в двух подсистемах. Одна управляет внешними коммуникациями организации, регулирует, улучшает и развивает внешние связи и отношения организации. Вторая выполняет управленческие функции по отношению к внутриорганизационным связям, оперирует отношениями между структурными единицами и управляет человеческими ресурсами организации.

2. Проведенное социологическое исследование по проблемам управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» выявило две группы коммуникативных барьеров – помех, препятствий, любых вмешательств в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающих смысл сообщения. Первая группа проблем связана с внутренними коммуникациями. К таким барьерам можно отнести:

1) преграды, зависящие от отправителя информации (недоверие говорящему; несоответствие содержания, стиля и формы изложения; искажение сообщения; неумение ставить вопросы и слушать; недооценка способностей получателя; недостаточная убедительность);

2) преграды, зависящие от получателя информации (непонимание важности сообщения; отсутствие внимания и интереса; предвзятые представления; неблагоприятные взаимоотношения; недоверие к источнику информации; непонимание смысла сообщения; сильная фильтрация сообщения);

3) организационные преграды (недостаток необходимой информации; несвоевременность информации; использование одного канала связи получения информации (устное общение); отсутствие доверия к руководству; недостаток коммуникационной квалификации).

Вторая группа проблем связана с внешними коммуникациями, то есть с внешней средой. К внешней среде относится население города Белгорода, организации взаимодействующие с Центром в процессе профессиональной деятельности. К преградам во взаимодействии с центром можно отнести: нерациональный выбор учреждением каналов взаимодействия; низкую аутентичность для населения предназначенной для него информации; недоверие к официальным источникам информации.

3. Разрешению выявленных в исследовании проблем будет способствовать реализация проекта «Повышение эффективности управления коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода». Его целью является усовершенствование процесса управления коммуникациями в муниципальном учреждении, а также обеспечение эффективного взаимодействия Учреждения с населением города Белгорода. Основные мероприятия проекта связаны с разработкой механизма мотивации к применению сотрудниками учреждения коммуникативных навыков, целенаправленным профессиональным развитием работников муниципальных учреждений, разработкой технологии развития коммуникативной компетентности руководителей муниципальных учреждений, созданием информационно-коммуникационной образовательной среды для работников муниципальных учреждений. Основными результатами реализации предлагаемого проекта будут являться: повышение эффективности взаимодействия муниципального бюджетного учреждения с другими организациями, гражданами и различными подразделениями органов власти; повышение качества выполнения должностных обязанностей сотрудниками учреждения; развитие коммуникативных умений и навыков у специалистов учреждения.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности использования выводов и рекомендаций автора в процессе управления коммуникациями в муниципальных бюджетных учреждениях, в том числе в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода».

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Подходы и принципы к изучению социальной коммуникации» (г. Белгород, 2016); «К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией» (г. Белгород, 2015); «Коммуникационное взаимодействие муниципальных учреждений с населением города Белгорода: теория и реальность» (г. Белгород, 2017)<sup>1</sup>.

**Структура диссертационной работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

---

<sup>1</sup> Илющенко Ю. А. Подходы и принципы к изучению социальной коммуникации // Экономика и социум. 2016. № 3; Илющенко Ю. А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 9; Нарижная Ю. А. Коммуникационное взаимодействие муниципальных учреждений с населением города Белгорода: теория и реальность // Экономика и социум. 2017. № 3; Нарижная Ю. А. Роль коммуникаций в управлении организацией // Сборник научных работ студентов кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ». 2017. № 1.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В условиях социально-политических и экономических преобразований становления демократического гражданского общества коммуникации и коммуникативные процессы становятся ведущим звеном в деятельности специалистов всех сфер социальной жизни, в том числе, российской системе управления приобретает особое значение.

Само понятие «коммуникация» происходит от латинского слова «communico», что означает «делаю общим, связываю, общаюсь», поэтому наиболее близким к нему по значению является русское слово «общение». От понятия «коммуникация» происходят такие слова, как «коммуникабельность» (способность к общению, общительность), «коммуникабельный» (общительный) человек, а также «коммуникативный» (относящийся к коммуникации, например, коммуникативный тип высказывания)<sup>1</sup>.

А.В. Соколов выделяет три признака, которые, по его мнению, отличают коммуникацию от других процессов. Во-первых, в качестве участников коммуникации выступают два субъекта; во-вторых, обязательно наличие передаваемого объекта; в-третьих, коммуникации свойственна целесообразность (функциональность). Исходя из этого, он дает такое определение: коммуникация есть опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов<sup>2</sup>.

Д.Д. Питерс определяет коммуникацию как механизм, с помощью которого существуют и развиваются взаимоотношения между людьми – все

---

<sup>1</sup> См., например: Дивненко О. В., Таранова П. С. Основы межкультурной коммуникации // Психологическая наука и образование. 2012. № 3. С. 10-15.

<sup>2</sup> Соколов А. В. Социальные коммуникации // Психология. 2011. № 1. С. 15-19.

символы сознания вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени<sup>1</sup>.

В свою очередь, российский ученый Ф.И. Шарков выделил три основных интерпретации данного понятия: «Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т.е. как определенная структура. Во-вторых – это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты»<sup>2</sup>.

Мнение другого российского ученого С.В. Бориснёва схоже с мнением Ф.И. Шаркова, поскольку он определял коммуникацию как «средство связи любых объектов материального и духовного мира; процесс общения, т.е. передачу информации от человека к человеку; передачу и обмен информацией в обществе в целях воздействия на него». Кроме того, он выделяет три интерпретации этого термина: «средство информации, передача информации, воздействие информацией»<sup>3</sup>.

Интересную, на наш взгляд, трактовку «коммуникации» дает Никлас Луман. Под коммуникацией он понимает «некое исторически-конкретное протекающее, зависимое от контекста событие», специфическую операцию, характеризующую исключительно социальные системы, в ходе которой происходит перераспределение знания и незнания, а не связь или передача информации или перенос «семантических» содержаний от одной обладающей ими психической системы к другой<sup>4</sup>.

Изучение теоретических подходов к категории «коммуникация» позволяет нам определить данное понятие как социально обусловленный

---

<sup>1</sup> См. об этом: Журавлева Е. Н. Приемы деловых коммуникаций // Педагогика. 2013. № 4. С. 37-41.

<sup>2</sup> Шарков Ф. И. Технология эффективного общения // Вопросы психологии. 2011. № 3. С. 111-117.

<sup>3</sup> Бориснёв С. В. История понятия «коммуникация» в науке, философии, методологии и социальном управлении // педагогическая наука и образование. 2014. № 2. С. 47-51.

<sup>4</sup> Луман Н. Что такое коммуникация // Социологический журнал. 2010. № 3. С. 28-38.

процесс, в ходе которого люди обмениваются информацией, как в межличностном, так и в массовом общении при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Исходной причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат потребности человека, социальной группы, государства. Цели коммуникации обслуживают те или иные потребности – и в первую очередь выживание, сотрудничество с другими людьми, личные потребности, поддержание отношений между людьми, стремление власти над людьми, объединение организаций в одно целое, получение и сообщение информации. Потребности могут испытывать индивиды, социальные группы, организации и общество в целом. Потребность выступает как изначальная причина и источник деятельности человека. Чем богаче деятельность человека, тем многообразнее его потребности и, следовательно, его коммуникации.

В основе коммуникации заложены стремление к пониманию, привычки, познавательные или эмоциональные побуждения, ввиду чего коммуникация выступает как важный инструмент человеческих отношений.

Элементарная схема коммуникации предполагает наличие не менее трех участников: передающий субъект (коммуникатор) – передаваемый объект (сообщение) – принимающий субъект (реципиент).

Общаясь между собой, люди не только передают и получают информацию, так или иначе воспринимают друг друга, но и определенным образом взаимодействуют. Поскольку взаимодействие (это всегда коммуникация) представляет собой разновидность действия, отличительной чертой которого является направленность на другого человека, то уместным будет говорить о социальном взаимодействии. Самым общим образом социальное взаимодействие можно определить как процесс, в котором люди действуют и реагируют на действия других, тем самым проявляют социальную активность.

Социальное взаимодействие рассматривается как одна из сторон

общения, как коммуникационный процесс, направленный на то, чтобы повлиять на действия и взгляды индивидов, вовлеченных в этот процесс.

Коммуникационный процесс – это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.)<sup>1</sup>. Он включает в себя быструю смену этапов формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации в прямой и обратной связях при взаимодействии коммуникантов (см. рисунок 1).

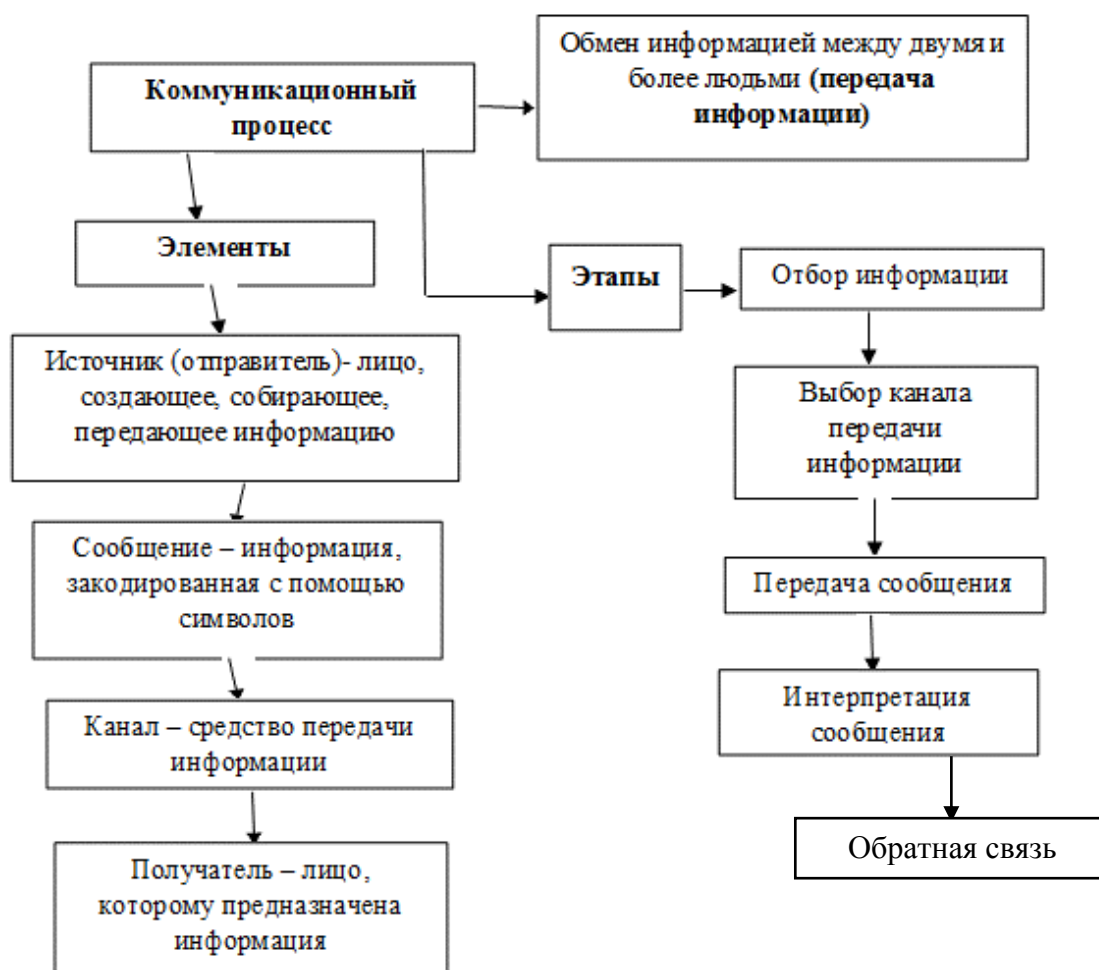


Рис. 1. Коммуникационный процесс

<sup>1</sup> Зверинцев А. Б. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности // Управленческая среда. 2016. № 2. С. 10-14.



Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

Ученые выделяют четыре базовых элемента в коммуникационном процессе:

- 1) отправитель – лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение – информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее<sup>1</sup>.

Задача отправителя и получателя в ходе коммуникации состоит в том, чтобы, составив сообщение и использовав канал для его передачи, обе стороны одинаково поняли исходную идею. Разумеется, это не всегда легко, часто на каждом этапе смысл идеи может быть искажен, а иногда и полностью утрачен. Процесс коммуникации происходит очень быстро, его этапы выделить сложно. Поэтому мы считаем, необходимо предусмотреть возникающие проблемы каждого этапа коммуникационного процесса.

На первом этапе коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какая идея или сообщение будет предметом обмена. Попытка обмена информацией иногда срывается, потому что отправитель не уделяет должного внимания обдумыванию идеи. Он должен четко понять, какую идею он хочет донести до того, как отправит сообщение и быть уверенным в адекватности и уместности этой идеи для конкретной ситуации.

На втором этапе отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слова, жесты, интонация. Это превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, которые используют для кодирования: устная речь, письмо, электронные средства (компьютер, электронная почта, видеозаписи). Важно, чтобы канал

---

<sup>1</sup> Зверинцев А. Б. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности // Управленческая среда. 2016. № 2. С. 10-14.

соответствовал идее, выбранной на первом этапе, иначе эффективность коммуникации будет снижена.

Часто возникает необходимость использовать комбинацию двух или нескольких средств коммуникации. Это усложняет процесс. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации эффективнее, чем использование одного из этих средств.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Это один из важных этапов, через который необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

Получатель должен уметь:

- быстро выделить тематику информации по ключевым словам;
- правильно интерпретировать начало сообщения и, следовательно, предвосхищать его развертывание;
- восстановить смысл сообщения, несмотря на пропущенные элементы;
- правильно определить замысел высказывания (дискурса)<sup>1</sup>.

Эти умения соотносятся с системой кодирования-декодирования, обеспечивающей коммуникацию, что происходит на четвертом этапе.

Декодирование, по мнению исследователей – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считают эффективным, если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формируя идею.

Важную роль в коммуникационном процессе играет обратная связь, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникационными ролями. Получатель становится отправителем, он проходит через все этапы коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции

---

<sup>1</sup> См.: Конечкая В. П. Социология коммуникации // Роль коммуникации. 2013. № 1. С. 23-29.

отправителем. Она может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Обратная связь делает коммуникацию быстро протекающим двухсторонним процессом. Обратная связь положительна, если желаемый результат сообщения достигнут, и отрицательна, если желаемый результат сообщения достигнут не был.

Важнейшей составляющей социального взаимодействия является социальная коммуникация, поскольку в процессе управления коммуникациями мы имеем дело именно с социальной коммуникацией. Социальная коммуникация предполагает взаимный обмен между общающимися смысловой и оценочной социально значимой информацией, оказывающей воздействие на общество.

Социальные коммуникации являются одним из типов коммуникации. Существуют и другие виды коммуникации. Они различаются масштабностью и массовостью вовлекаемых в них лиц. Ф.И. Шарков выделяет и рассматривает массовую (на уровне социальной системы), среднего уровня (ограниченную в масштабах социальных групп и организаций – внутриорганизационные коммуникации) и локальную (внутрисемейная, триадийная и др.), внутригрупповую (взаимодействие не выходит за рамки определенной группы), межгрупповую (между различными группами или большой группы с ее достаточно самостоятельными подгруппами) коммуникации.

По отношению к каждому из внешних субъектов межгрупповых взаимосвязей коммуникации носят внешний характер – внешние коммуникации.

С точки зрения управления коммуникациями в муниципальных учреждениях нас интересуют межличностная и внутриорганизационная коммуникации как виды внутренней социальной коммуникации.

Межличностная коммуникация осуществляется между отдельными людьми, а внутрличностные – общение с самим собой. Эффективная

межличностная коммуникация важна для успеха в управлении по следующим причинам. Во-первых, решения многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, она является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, которые могут носить двусмысленный характер. Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

Рассматривая особенности управления межличностными коммуникациями, большое внимание следует уделить коммуникационному стилю. Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другим человеком.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации. В соответствии с наиболее распространенной классификацией выделяются авторитарный, демократический и смешанный стили руководства. Для демократического стиля характерно внимание к информации, идущей от подчиненных к руководителю. Авторитарному и смешанному стилям присуще невнимание к сообщениям подчиненных.

Непосредственным объектом диссертационного исследования являются внутриорганизационные коммуникации, которые представляют собой взаимодействие в пределах организации. К таким коммуникациям можно отнести нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Таким образом, внутриорганизационные коммуникационные процессы должны удовлетворить потребности разных

уровней принятия решений.

Анализ научных источников позволяет сделать вывод, что организационная коммуникация – это социальный механизм, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству исполнителей внутри организации, отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Необходимо отметить, что ее основой является вся совокупность социальных отношений, динамичных внешних и внутренних связей и взаимодействий (социальных, психологических, социально-психологических), существующих в организации и обеспечивающих ее эффективное функционирование. Любое нарушение коммуникативных отношений в организации неизбежно ведет к ее ослаблению, снижению эффективности и даже к ее распаду.

Внутриорганизационные коммуникации играют ведущую роль в любом муниципальном учреждении.

Муниципальное учреждение – это организация, созданная органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Правовой основой деятельности муниципальных предприятий и учреждений являются нормы Гражданского кодекса РФ<sup>1</sup> и Федерального закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»<sup>2</sup>. Муниципальное учреждение финансируется из средств местного бюджета полностью или частично (за вычетом дохода от оказания платных муниципальных услуг).

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации : от 30 ноября 1994 г., с изменениями от 01 октября 2013 г. // Российская газета. – 1994. – 8 декабря.

<sup>2</sup> О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ (ред. от 23 мая 2016 г.) // Российская газета. – 2002. – 03 декабря.

Специфика управления муниципальными учреждениями определяется их социальной значимостью для населения муниципального образования и ограниченными возможностями местного бюджета для их финансирования. К муниципальным относится большинство учреждений дошкольного и общего школьного образования, культуры (театры, музеи, клубы, библиотеки и т.п.), здравоохранения (больницы, поликлиники, аптеки), социальной защиты (комплексные центры социального обслуживания, приюты для детей и взрослых).

Все чаще с целью придания новых качественных и количественных характеристик муниципальные учреждения в своей деятельности применяют проектный подход. Проектный подход – один из наиболее понятных и распространенных в управлении изменениями подходов. Так, изменения проще идентифицировать как отдельный проект: здесь сказывается и менталитет сотрудников (работа по поручаемым и порученным заданиям), и привычное линейно-функциональное строение учреждения (отделения ответственны за отдельные функции, но не отвечают за общий результат учреждения).

Проектный подход в муниципальном учреждении полностью связан с коммуникациями. Согласно статистике 80% времени проекта тратится на коммуникации – письменное и устное общение в разных формах<sup>1</sup>. Например, подготовка и представление формальных отчетов, презентаций, докладов, неформальные обсуждения, наброски и рецензирование документов, обмен сообщениями по электронной почте, совместная работа над документами в электронной среде, внутренние совещания с членами команды, внешние встречи с другими участниками проекта и сторонними представителями и т.д. Эффективность этих коммуникаций является едва ли не самым важным критерием управления проектами.

---

<sup>1</sup> Деркач А. А., Климова Е. А. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 2.

Так, коммуникации в муниципальных учреждениях – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей.

По мнению М. Мескона, чтобы рассматривать некоторую группу как организацию, необходимо наличие по крайней мере двух человек, которые считают себя частью этой группы и наличие одной цели, которую понимают как общую все члены данной группы<sup>1</sup>.

Коммуникация в муниципальных учреждениях осуществляется в высокоструктурированных условиях, что ограничивает и направляет потоки сообщений. Границы коммуникации определяются тем, что необходимо для функционирования и развития учреждения. «Идеальная система коммуникации такая, – по мнению американских специалистов Э. Роджерса и Р. Агарвала-Роджерс, – при которой потоки сообщений, по крайней мере, частично ограничены и ее структура такова, что информация достигает тех и только тех, кому она наиболее необходима»<sup>2</sup>.

Рассмотрим виды коммуникации в муниципальных учреждениях, классифицируя их по наиболее значимым признакам (см. рисунок 2).

---

<sup>1</sup> Мескон М. Коммуникативная компетентность личности // Социологический журнал. 2011. № 2. С. 47-51.

<sup>2</sup> См.: Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникация в организации // Молодой ученый. 2013. № 4. С. 81-85.



Рис. 2. Классификация коммуникаций

1. Направленность коммуникативных потоков. В научной литературе выделяются и рассматриваются три вида организационных коммуникаций в зависимости от ее направленности – нисходящая, восходящая и горизонтальная.

Нисходящие организационные коммуникации – это информация, идущая от высших уровней руководства к низшим. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и прочее.

Существует пять основных целей коммуникаций в учреждении, направленных сверху вниз:

- постановка конкретных задач по выполнению работы;
- обеспечении информации о принятых в данном учреждении процедурах и практике;
- обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемых работ;
- информирование подчиненных о качестве их работы;



– предоставление информации для облегчения восприятия целей.

Восходящие организационные коммуникации представляют, напротив, поток информации от низших уровней руководства к высшим. Так, руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. Обмен информацией происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Важно, чтобы двусторонний информационный поток не ослабевал в силу ограниченности восходящих коммуникаций, так как тогда руководство учреждения начинает испытывать нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных решений, утрачивает представление о потребностях сотрудников, а значит, утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций<sup>1</sup>.

Не все организационные коммуникации осуществляются через официально утвержденные каналы, то есть работники общаются не только на рабочих местах, но и при личном взаимодействии. Большую часть рабочего времени для сотрудников занимают горизонтальные коммуникации. Они помогают скоординировать взаимодействие различных отделов и подразделений в муниципальных учреждениях. Горизонтальное общение наиболее подходит для сотрудников, которые работают в одной группе и выполняют взаимозависимые задачи. Структура горизонтального общения связана с производственными процессами внутри учреждения. Безусловно, важное значение имеет регулярное информирование руководства о текущей деятельности рабочей группы. Горизонтальные потоки общения в муниципальных учреждениях, как правило, загружены гораздо больше, чем вертикальные потому, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными по статусу, чем с руководством<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Фахруждинова А. З. Управление деятельностью персонала как управление коммуникациями // Человек, труд, занятость. 2011. № 5. С. 56-58.

<sup>2</sup> Банковский А. Н. Организационная психология // Психология общения. 2012. № 2. С. 51-54.

Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияния на поведение других членов организации.

Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников одного уровня взгляды совпадают чаще. Это также зависит от того, что содержание горизонтальных сообщений носит координационный характер, а у вертикальных, идущих сверху вниз, – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию о производственной деятельности на исполнительском уровне.

2. По способу установления и поддержания контакта коммуникации подразделяются на непосредственные (прямые), опосредованные (дистанционные). Коммуникация непосредственная – коммуникация осуществляемая напрямую с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального восприятия (например, беседа, публичное выступление). Опосредованная коммуникация – взаимодействие, осуществляемое через посредника. Коммуникация при этом осуществляется как посредством физических лиц – посредников, так и различных средств коммуникации, включая технические (средства массовой информации и рекламы, такие технические средства, как громкоговоритель, телефон, радио, видеосвязь, компьютерные коммуникационные сети).

3. По инициативности коммуникаторов коммуникации делятся на активные и пассивные коммуникации. Если коммуникатор воздействует на реципиента, который не реагирует на послания, то последний играет пассивную роль, а данная коммуникация в целом также является пассивной. Коммуникация становится активной, если все коммуникаторы, участвующие в коммуникативном процессе, инициируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями.

4. По степени организованности коммуникации подразделяются на случайные и неслучайные (организованные). Случайные коммуникации

возникают неожиданно, то есть происходит случайный обмен информацией между людьми. При таких встречах обсуждают деловые вопросы и принимают ответственные решения. Такие виды коммуникаций усиливают степень самоорганизованности системы.

5. По степени открытости коммуникации делятся на открытые и ограниченные. Открытые коммуникации в общем случае всегда имеют преимущества перед ограниченными. Если сотрудники информированы о проблемах, с которыми сталкивается учреждение, и о планируемых руководителем шагах, они обычно с пониманием воспринимают грядущие перемены.

6. По степени управляемости. Коммуникация может быть управляемой и неуправляемой. Управляемой коммуникацией можно назвать взаимодействие между людьми, зафиксированное в их должностных инструкциях, опосредованное технологическими и производственными процессами, которое заранее спланировано, организовано, поддается контролю и учету. Неуправляемая коммуникация возникает на основе функционирования учреждения как открытой системы и вследствие потребности людей в общении.

7. По уровню коммуникативного взаимодействия выделяют:

- межличностный уровень: человек – человек; человек – группа; человек – организация; человек – внешняя среда;
- межгрупповой уровень: подразделение – подразделение; подразделение – организация; подразделение – внешняя среда;
- организационный уровень: организация – организация; организация – внешняя среда.

В среднем, до 60% всей коммуникации руководителей (директоров и руководителей разного ранга) приходится на общение с подчиненным, т.е. на межличностный уровень: человек – человек. Доля общения с подчиненными значительно увеличивается среди менеджеров среднего (начальники отделов) и низшего (работника) звеньев управления.

8. По стилю коммуникативного взаимодействия. Чаще всего выделяются либеральный (демократический) и консервативный (авторитарный) стили коммуникаций, совпадающие с соответствующими стилями управления (руководства).

Руководители, которые используют либеральный стиль управления, пользуются в основном неформальной многоканальной системой коммуникации. Они поощряют расширение связей по всем направлениям. Отсюда коммуникативные связи отражают структуру учреждения, а информация доходит до получателя достаточно полной и адекватно отражает состояние дел<sup>1</sup>.

Консервативный (авторитарный) стиль управления поощряет хорошо структурированную цепь команд: ограничивается число связей, коммуникации осуществляются преимущественно сверху вниз. Качество коммуникации не всегда соответствует требованиям учреждения потому, что определенная часть информации искажается или теряется в каналах прямой и обратной связи.

Разделение труда между работниками и функций между подразделениями существенно упрощает коммуникации в муниципальных учреждениях. Учреждения разрабатывают системы коммуникации, которые тщательно учитывают потоки информации и точность реализации коммуникативных процедур в каждом звене. Однако параллельно со структурированной сетью коммуникаций в учреждении вольно или невольно образовывается неформальная сеть, которая может или помогать работе основной сети, или наоборот, препятствовать ей. В авторитарной системе коммуникаций чаще всего неформальная сеть коммуникаций препятствует работе основной сети коммуникаций, а в либеральной (демократической) сети коммуникаций – наоборот.

Коммуникациями в муниципальных учреждениях необходимо управлять. Под управлением понимается оказание целенаправленных

---

<sup>1</sup> Шарков Ф. И. Теория коммуникации // Вопросы социологии. 2012. № 2. С. 64-65.

управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри учреждения, так и между учреждением и его внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии.

Функция управления коммуникациями состоит в поддержании отношений, в том числе и с теми, кто не разделяет интересы учреждения. С точки зрения управления коммуникациями таковыми являются и управленческая верхушка учреждения, и внутренняя и внешняя среда, представленная в виде различных аудиторий.

Управление коммуникациями осуществляется в двух подсистемах. Существовать сама по себе каждая из этих подсистем не может. Деятельность подсистем актуальна лишь в контексте сосуществования в единой системе организационного управления. Одна управляет внешними коммуникациями организации, регулирует, рационализирует и развивает внешние связи и отношения организации. Вторая выполняет управленческие функции по отношению к внутриорганизационным связям, оперирует внутриорганизационными отношениями между структурными единицами и управляет человеческими ресурсами организации.

Управление коммуникациями – это задача становления специалистов в своей деятельности, которая в условиях современного управления приобретает особую актуальность.

Управлять коммуникацией – это значит:

1. Определить цели коммуникации.
2. Определить пути достижения целей.
3. Планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей.
4. Организовывать реализацию планов.
5. Координировать взаимодействие компонентов коммуникационных процессов.
6. Контролировать коммуникационный процесс, особенно обратные

связи.

7. Корректировать процесс по результатам коммуникации.

Чтобы добиться эффективной коммуникации в муниципальных учреждениях, необходимо приложить определенные управленческие усилия.

Для успешного управления коммуникациями в муниципальных учреждениях также важно знать и учитывать не только особенности коммуникации, но и ее многочисленные функции, которые осуществляются в целенаправленном виде:

1. Основной задачей информационной функции является обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями, который совершается между коммуникантами. Информационный обмен может совершаться не только ради достижения практической цели и решения какой-либо проблемы, но и ради самого процесса коммуникации, поддержания отношений между людьми.

2. Социальная функция способствует формированию и развитию культурных навыков взаимоотношения людей, то есть формирует мнения, мировоззрение, реакции на те или иные события.

3. Экспрессивная функция предполагает увидеть стремление партнеров по коммуникации выразить и понять эмоциональные переживания друг друга.

4. Прагматическая функция позволяет держать в определенных рамках поведение и деятельность участников коммуникации, координировать их совместные действия.

5. Интерпретативная функция служит для понимания своего партнера по коммуникации, его намерений, установок, переживаний, состояний.

Отношение коммуникаций к управлению двоякое. С одной стороны, коммуникации выступают одним из важных средств и даже функцией управленческого цикла. Коммуникацию можно отнести к связующим процессам, наряду с принятием решений, поскольку они встроены во все основные виды управленческой деятельности. С помощью коммуникации

руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, доводит принятые решения до работников учреждения. Важно, чтобы коммуникации были налажены хорошо, если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство<sup>1</sup>. С другой стороны, сами коммуникации нуждаются в управленческом воздействии.

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности членов коллектива для достижения общих целей. При помощи разнообразных контактов членов организации в процессе коммуникации данная координация может реализоваться.

Именно через сотрудников осуществляется управление в любом учреждении. В руках руководителя находится самый главный инструмент управления – имеющаяся в его ведении информация.

Именно потому, что обмен информацией координирует все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом между остальными функциями управления. Это означает, что в любом учреждении постоянно должна совершенствоваться система коммуникационных механизмов. Они являются важнейшим условием принятия решений, играют огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа учреждения. Таким образом, обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности.

Обмен информацией, который оказывает влияние на процесс управления, называется эффективной коммуникацией. Эффективная коммуникация строится на уважении к собеседнику и умении слушать и понять его слова, умении чувствовать психологический настрой собеседника, способности правильно определить его нужды и стремления, умении выразить сочувствие и поддержку собеседнику.

---

<sup>1</sup> Мескон М. Коммуникативная компетентность личности // Социологический журнал. 2011. № 2. С. 48-50.

Неэффективная коммуникация – это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных. Эффективная коммуникация, в свою очередь, ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих, то есть когда две стороны слушают друг друга и обе выигрывают.

Эффективная межличностная коммуникация в муниципальном учреждении очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом). Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов при принятии управленческого решения. Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникации и навыков делового общения: умения вести личную беседу, правильно и корректно разговаривать по телефону, обладать развитыми формами письменного и устного общения, участвовать в совещаниях, конференциях, презентациях, а для современных руководителей также хорошо владеть электронными средствами коммуникаций.

Средствами коммуникаций в муниципальном учреждении является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту управления и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Интернет.

В настоящее время в системе управления учреждениями появилась новая область – информационные технологии (IT-менеджмент). Специалисты в этой сфере занимаются созданием технических и программных систем, позволяющих быстро получать и обрабатывать информацию, касающуюся всех аспектов деятельности учреждения.

Стремительное совершенствование развития информационных технологий способствует радикальному изменению коммуникаций и обмену



информацией между сотрудниками учреждения. Это позволяет в значительной мере расширить возможности менеджера в реализации своих управленческих функций, повысить скорость принятия решений и обмена информацией. Наибольшее влияние на способ передачи и обмена информацией между учреждениями оказали два крупнейших изобретения в информационных технологиях – создание компьютерных сетей и средств беспроводной связи. Объемы информации обусловили появление новых технологий и новых средств передачи информации – таких, как компьютерные сети, в том числе Интернет, электронная и голосовая почта, факс, телеконференция, видеоконференция, электронный обмен данными, интрасети или внутренние сети. Каждое учреждение имеет возможность создать свой сайт (электронную книгу) в сети Интернет<sup>1</sup>.

Под влиянием информационных технологий происходят изменения в учреждении управления коммуникационным процессом. Во-первых, в корне меняются учреждения и техника информационного обеспечения руководителя. Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Во-вторых, осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Возрастает количество эффективно функционирующих информационных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы. В-третьих, существенно изменяются и средства коммуникации, которые дают возможность проведения видеоконференций. Соответственно, меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими организациями.

Управление коммуникациями в муниципальных учреждениях предполагает определение коммуникационных барьеров и способов их преодоления.

Барьерами называются коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков,

---

<sup>1</sup> Яковлев И. П. Инновационные коммуникации // Карьера менеджера. 2016. № 1. С. 48-53.

искажающие смысл сообщения.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Из-за различия в статусах и власти происходит искажение информации, которая поступает от нижних уровней учреждения вверх по иерархии. Это происходит потому, что подчиненные могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому и возникает неверное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Для устранения такого барьера создают климат доверия, открытости, поощрения инициативы.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы. Подразделения в первую очередь стремятся решить свои цели, а не цели учреждения в целом. Устранить такой барьер помогает совершенствование структуры учреждения, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой задачи должны использоваться коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, проявление инициативы работников.

В учреждении должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей.

Системы сбора предложений должны быть разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при

этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности учреждения. Цель подобных систем – снижение фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Деятельность любого муниципального учреждения требует постоянного управления, которое включает в себя: постановку целей, формулирование задач, расчет и поиск ресурсов, контроль процессов и реализации целей, мотивацию персонала. В связи с этим большое значение приобретает поиск новых подходов для управления коммуникациями в муниципальных учреждениях, одним из них может быть проектный подход.

Проектный подход, мы считаем, наиболее подходящим и эффективным для управления коммуникациями в муниципальных учреждениях, чем другие подходы. Это обусловлено тем, что во-первых, данная технология может иметь широкую область применения в муниципальном учреждении. Во-вторых, владение логикой и технологией социокультурного проектирования позволит более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие функции. В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста.

В рамках проектного подхода существует возможность использовать проектную деятельность. Проектную деятельность мы считаем инновационной, так как она предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно освоить и усовершенствовать.

Проектная деятельность включает в себя: анализ проблемы, постановку цели, выбор средств ее достижения, поиск и обработка информации, ее анализ и синтез, оценку полученных результатов и выводов.

Проектная деятельность работников муниципальных учреждений позволяет им вырабатывать самостоятельные исследовательские умения (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов), способствует развитию творческих способностей и логического мышления, объединяет знания,

полученные в ходе работы и приобщает к конкретным жизненно важным проблемам.

Целью проектной деятельности является понимание и применение работниками знаний, умений и навыков, приобретенных при эффективном взаимодействии.

Основными задачами проектной деятельности являются следующие<sup>1</sup>:

– обучение планированию (работник должен уметь четко определить цель, описать основные шаги по достижению поставленной цели, концентрироваться на достижении цели муниципального учреждения на протяжении всей работы);

– умение выбрать подходящую информацию и правильно ее использовать;

– умение анализировать;

– умение составлять письменный отчет;

– проявление позитивного отношения к работе, то есть проявлять инициативу, энтузиазм, стараться выполнить работу в срок в соответствии с установленным планом и графиком работы.

Организация проектной деятельности опирается на следующие принципы:

– проект должен быть посильным для выполнения;

– создавать необходимые условия для успешного выполнения проектов; – ввести подготовку работников к выполнению проектов (проведение специальной ориентации для того, чтобы у работников было время для выбора темы проекта);

– обеспечить руководство проектом со стороны руководителей – обсуждение выбранной темы, плана работы;

– каждый работник должен четко показать свой вклад в выполнение

---

<sup>1</sup> Божко Л. М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и изменения // Известия Тульского государственного университета. 2014. № 1. С. 108-114.

проекта;

- обязательная презентация результатов работы по проекту.

Результат проектной деятельности, на наш взгляд, во многом зависит от того, насколько успешно осуществляется система ее управления, которая должна удовлетворять следующим основным требованиям<sup>1</sup>:

- эффективная система управления людскими ресурсами;
- гибкая система планирования и учета, допускающая регулярные, своевременные изменения проектов в соответствии с изменениями условий и достигнутых результатов;
- эффективная поддержка распределенной деятельности;
- мониторинг и поддержка отношений с клиентами и партнерами.

Таким образом, изучив теоретические основы организации проектной деятельности в муниципальных бюджетных учреждениях по управлению коммуникациями, можно сделать следующие выводы:

1. Муниципальное бюджетное учреждение – это организация, созданная органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Специфика управления муниципальными учреждениями определяется их социальной значимостью для населения муниципального образования и ограниченными возможностями местного бюджета для их финансирования. В свою очередь, коммуникации в муниципальных учреждениях – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей. В широком смысле, это социальный механизм, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству исполнителей внутри организации, отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

2. Под управлением коммуникациями в муниципальном бюджетном

---

<sup>1</sup> Божко Л. М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и изменения // Известия Тульского государственного университета. 2014. № 1. С. 108-114.

учреждении понимается оказание целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри учреждения, так и между учреждением и его внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии. Средствами коммуникаций в муниципальном учреждении является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту управления и обратно, а именно: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоконференции, электронная почта, Интернет. В рамках деятельности учреждения важную роль играет и эффективность межличностных коммуникаций. Во-первых, решения многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, она является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, которые могут носить двусмысленный характер. Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности.

3. Управление коммуникациями в муниципальном учреждении может осуществляться на основе проектного подхода, который предполагает преобразование реальности и строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Организация проектной деятельности должна учитывать, что цель проекта должна быть достижимой, а для его реализации должны быть созданы соответствующие условия. Проект в рамках исследуемой темы может быть направлен на определение коммуникационной стратегии учреждения, определение коммуникационных барьеров во внешнем и внутреннем контурах коммуникаций и способов их преодоления.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА»**

Муниципальное бюджетное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения» администрации города Белгорода (далее – Учреждение) осуществляет организационную, практическую и координационную деятельность по оказанию различных видов социальной помощи гражданам пожилого возраста и инвалидам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации<sup>1</sup>.

Основными целями данного Учреждения являются: улучшение социального положения семей, воспитывающих несовершеннолетних детей, граждан пожилого возраста и инвалидов, жителей города, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также их психологического статуса.

Для достижения указанных целей Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

– мониторинг социальной и демографической ситуации, уровня социально-экономического благополучия и социальной защищенности населения на территории обслуживания;

– выявление и дифференцированный учет граждан, нуждающихся в социальной поддержке, определение необходимых им форм помощи и периодичности ее предоставления;

– оказание социальных услуг на дому гражданам пожилого возраста и инвалидам, частично утратившим способность к самообслуживанию и нуждающимся в посторонней помощи;

– реализация муниципальных программ, направленных на повышение уровня жизни жителей города;

---

<sup>1</sup> Устав муниципального бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения»: Распоряжение администрации города Белгорода от 23 марта 2011 г. № 932 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

- социальная реабилитация граждан с ограниченными возможностями;
- оказание жителям города социально-культурных, психологических, медицинских, бытовых, консультативных, транспортных, иных услуг;
- привлечение государственных, муниципальных и негосударственных органов, организаций и учреждений (здравоохранения, образования, службы занятости и др.), а также общественных и религиозных организаций и объединений к решению вопросов оказания социальной поддержки населению;
- внедрение в практику новых форм и методов социального обслуживания населения в зависимости от характера нуждаемости населения в социальной поддержке и местных социально-экономических условий;
- профилактика безнадзорности и беспризорности несовершеннолетних, защита их прав.

Дополнительными видами деятельности Учреждения являются<sup>1</sup>:

- оказание платных индивидуальных услуг населению города Белгорода по ведению домашнего хозяйства и по уходу за детьми дошкольного (2-6 лет) и школьного (7-10 лет) возраста, а также за гражданами, не способными временно или постоянно передвигаться и осуществлять самообслуживание;
- сдача в аренду недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением или приобретенного Учреждением за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества;
- оказание услуг по реализации единого социального проездного билета.

Данный центр устанавливает деловые контакты и тесное сотрудничество с физическими и юридическими лицами по вопросам оказания благотворительной помощи для накопления денежных и товарно-

---

<sup>1</sup> Устав муниципального бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения»: Распоряжение администрации города Белгорода от 23 марта 2011 г. № 932 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».



материальных средств с целью дальнейшего их распределения семьям и детям, гражданам пожилого возраста и инвалидам, нуждающимся в социальной помощи.

Высшим должностным лицом Учреждения является его руководитель – директор. Данный центр включает в себя 8 отделений: отделение помощи семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, отделение реабилитации и социально – профилактической работы с гражданами пожилого возраста и инвалидами, отделение профилактики безнадзорности детей и подростков, отделение подготовки и социального сопровождения выпускников из числа детей сирот, отделение социально-культурной реабилитации инвалидов, отделение оказания платных индивидуальных услуг населению, отделение социально-медицинского обслуживания пожилых граждан по договорам пожизненного содержания с иждивением, отделение социального обслуживания на дому<sup>1</sup>.

В Учреждении основными средствами коммуникаций является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту управления, и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, электронная почта, Интернет.

МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» строит свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров, соглашений, контрактов. В своей деятельности Учреждение учитывает интересы потребителей, обеспечивает качество работ и услуг.

Чтобы выяснить, как происходит управление коммуникациями в Учреждении, в апреле – мае 2016 года было проведено социологическое

---

<sup>1</sup> Устав муниципального бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения»: Распоряжение администрации города Белгорода от 23 марта 2011 г. № 932 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

исследование «Управление коммуникациями».

Исследование включило в себя анкетный опрос работников муниципального учреждения города Белгорода по методике квотной многоступенчатой выборке (выборочная совокупность – 50 респондентов) и населения города Белгорода (выборочная совокупность – 150 респондентов).

Для эффективной деятельности организации большое значение имеет все, что связано с приемом, переработкой и передачей информации. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы обеспечить достижение целей организации, требует эффективного обмена информацией посредством контактов, связей и взаимодействий. Если люди не смогут обмениваться информацией, то они не сумеют совместно работать, формулировать цели, задачи и достигать их, а деятельность органов управления будет неэффективной.

Переоценить важность коммуникаций в управлении невозможно, поскольку без коммуникационных отношений управление не существует. И это доказывают результаты исследования: 96% опрошенных считают, что коммуникация важна для эффективной деятельности в организации. Это свидетельствует о том, что у организации есть все предпосылки повышения эффективности деятельности за счет совершенствования коммуникационного процесса.

Результаты социологического исследования показали, что интерпретация исследуемого понятия респондентами весьма неоднородна. Так, не многим лишь половина респондентов трактуют понятие «коммуникация» как социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств (46%). Это говорит о том, что специалисты имеют наиболее полное представление о коммуникациях, что демонстрирует достаточно высокую осведомленность в данном вопросе.

Сигналами, что в учреждении есть проблемы в коммуникации между сотрудниками служат, по мнению опрошенных:

- отсутствие обратной связи или несвоевременное ее предоставление, либо некачественная обратная связь;
- постоянные конфликты между подразделениями или внутри отделов из-за непонимания или недосказанности;
- нечеткое выполнение поручений (сотрудники не поняли, что нужно было делать);
- конфликты между руководителем подразделения и подчиненными;
- отсутствие предложений со стороны сотрудников по улучшению производительности труда и т.д.

В настоящее время практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении. Каждое общество в каждой точке пронизано рассогласованием и конфликтом. Становится понятно, насколько высока цена умения организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с заполняющими окружающую социальную среду контактными аудиториями, в составе которых живет, трудится, сотрудничает и конфликтует ее общественность. В соответствии с этим, коммуникациями необходимо управлять. 82% опрошенных сотрудников Учреждения согласны с этим. Кроме того, на их взгляд управлять коммуникациями в организации нужно по следующим причинам: для принятия правильных решений (76%); для достижения целей организации (74%); для взаимодействия с другими людьми (66%); для сплоченности коллектива (54%); для самореализации (10%) и на последнем месте расположился ответ «для продвижения по карьерной лестнице» (8%) (см. рисунок 3).

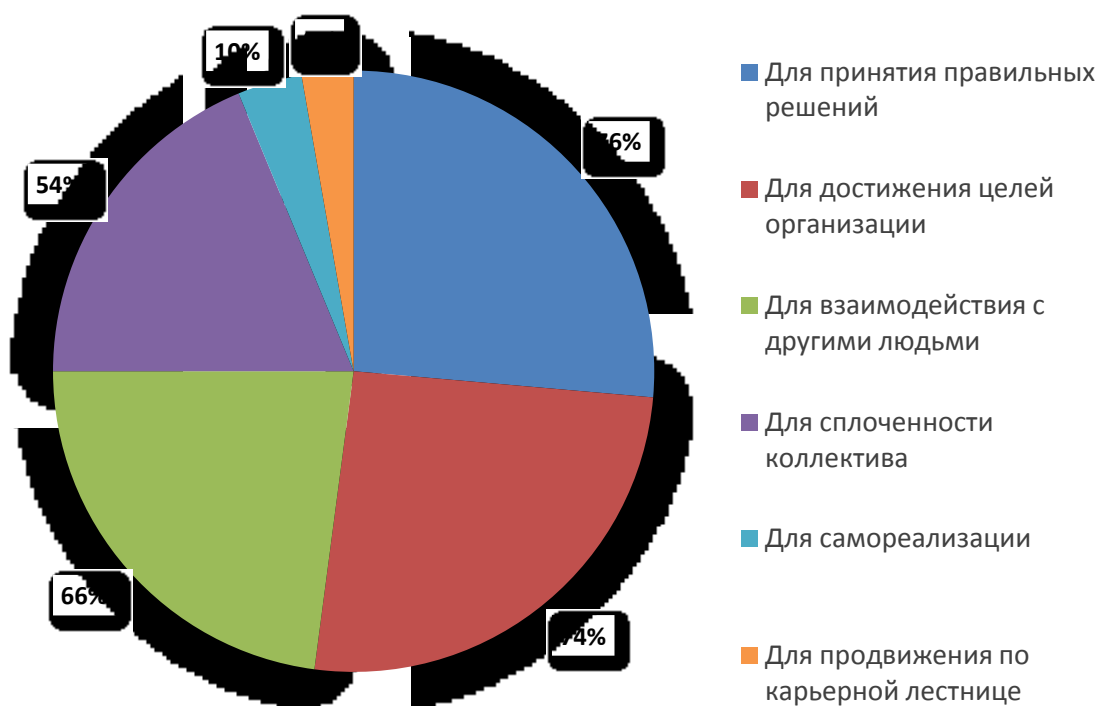


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Для чего нужно управлять коммуникацией в организации?», %

В целом на основе имеющихся данных можно предположить, что на первое место большинство работников учреждения ставят достижение целей организации (саму работу) и развития организации. О своем личном «успехе» они думают уже в последнюю очередь. Однако, 10% считают, что управлять коммуникациями в учреждении нет необходимости и 8% опрошенных затруднились с ответом.

Принято считать, что основная цель управления коммуникациями в организации состоит в обеспечении понимания и поддержки задач и целей организации собственным персоналом для повышения эффективности ее работы. Большинство сотрудников учреждения (66%) правильно (именно так) понимают основную цель управления коммуникациями в организации. Другие (22%) считают, что это организация взаимодействия (контроль, корректировка, планирование), а остальные 12% предполагают определение коммуникативных барьеров и способов их преодоления.

Коммуникационный процесс существенно изменяется при его неумелом управлении, насыщается шумами, барьерами, нарушается «обратная связь». Это приводит к додумыванию смыслов и негативной атмосфере в коллективе, что в свою очередь может «затормозить» или усложнить процесс изменений.

О том, кто должен управлять коммуникацией в организации свидетельствует распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, кто должен управлять коммуникацией в организации?». Данный вопрос выделил расхождение мнений руководящего состава и работников: одни считают, что управлять коммуникациями должны специалисты (16%), другие, что это прерогатива руководителя среднего звена (32%), третьи полагают, что это руководители высшего звена (24%), четвертые считают, что управление возложено на специализированную структуру или конкретного специалиста. Кроме того, 4% респондентов затруднились с ответом, а 16% полагает, что этим никто не должен заниматься (см. рисунок 4). В итоге это приводит к тому, что коммуникациями не управляет в полном объеме и комплексно никто. При этом исследование показало, что фактически, по мнению персонала, в организации управляет коммуникациями руководитель высшего звена (42%).

Таким образом, исходя из данных проблем можно сказать, что без грамотного управления коммуникацией немыслимо эффективное управление.

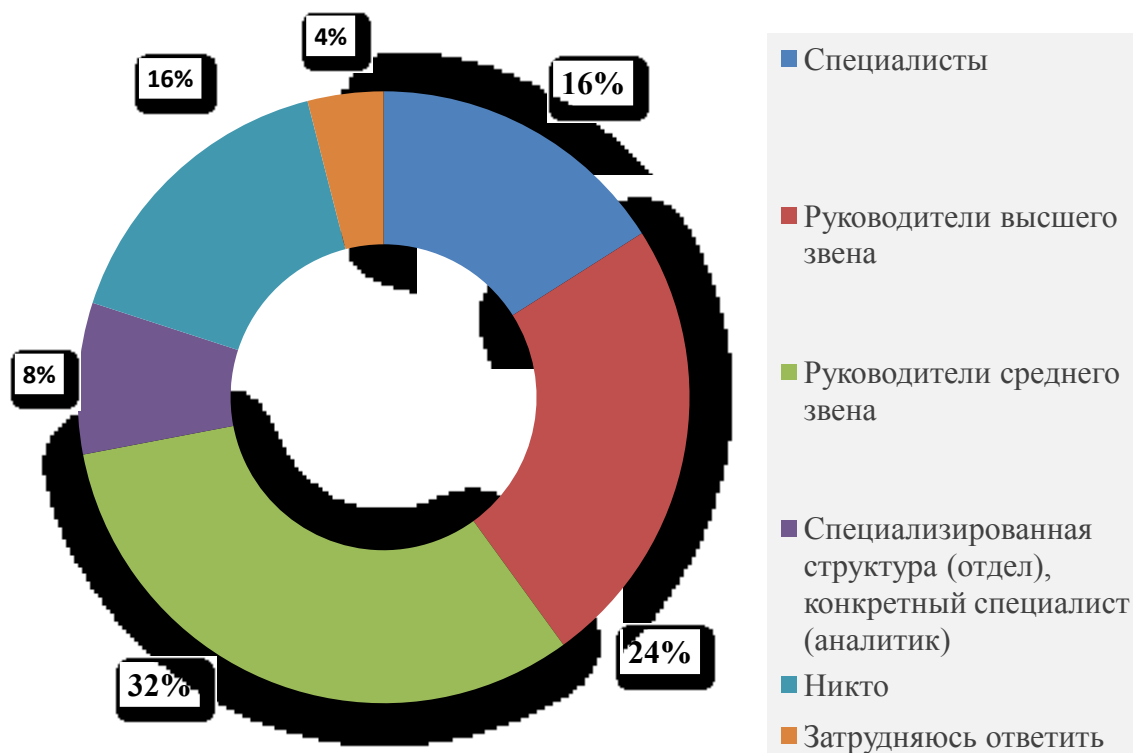


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «На Ваш взгляд, кто должен управлять коммуникацией в организации?», %

Недостаточное развитие коммуникаций, даже несмотря на профессиональную компетентность сотрудников, ведет к возникновению противоречий, значительному снижению эффективности управления. Это может проявляться в следующем: прекрасные специалисты, становясь руководителями, плохо справляются со своими новыми функциями из-за недостаточных способностей в области управления. У руководящих работников возникают трудности во взаимоотношениях с подчиненными, они стоят как бы в стороне от коллектива, не зная его интересов, внутренних проблем. В результате организация не становится единым целым, а распадается на части, не связанные между собой. В этой ситуации проблема заключается не в участниках управленческих взаимоотношений, а в оздоровлении самих отношений путем выбора и правильного использования форм, методов коммуникации.

Существует много различных моделей, используемых людьми в межличностной коммуникации. Знание моделей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с той или иной моделью. В соответствии с наиболее распространенной классификацией выделяются демократическая, авторитарная и смешанная модели руководства.

По данным исследования 62% респондентов считают, что в данном учреждении применяется авторитарная модель, 28% опрошенных – смешанная модель, 8% респондентов затруднились с ответом и 2% утверждают, что это демократическая модель (см. рисунок 5). Кроме того, 60% респондентов считают, что авторитарная модель эффективна полностью. Результаты исследования свидетельствуют о том, что в данном типе организаций руководство малочувствительно к мнению «низов», сигналам из внешней среды, введению инноваций.

По данным моделям можно определить стиль управления руководства, который, в свою очередь, отражает индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Так, авторитарная модель или авторитарное руководство, которое выбрали опрошенные, характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Такой стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не

спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Можно предположить, что в данном центре формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

Для данного учреждения в большей степени подходит демократическая модель, так как она предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются, распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, то есть руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно высказывать свое мнение по разным вопросам.

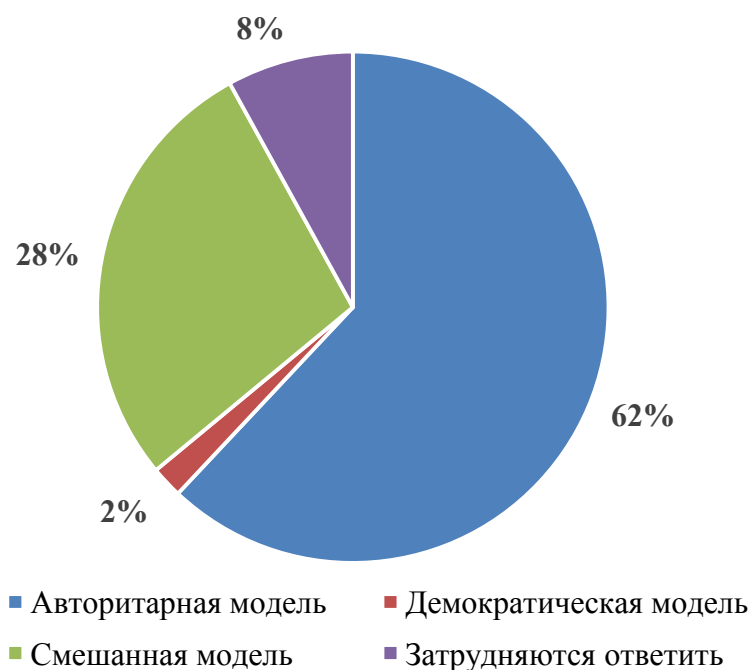


Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос «Есть различные модели достижения высокой эффективности организации. Какая из них применяется в Вашей организации?», %



Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности организации, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса, но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая – правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Исследование показало, что от 40 до 60% всей получаемой на рабочем месте руководителями и персоналом информации находится вне контроля руководства организации и собирается ими в неформальном, межличностном общении. Это означает отсутствие контроля качества, своевременности и количества получаемой персоналом информации. Таким образом, человек, не имеющий на своем рабочем месте необходимой ему информации, вынужден покидать его и тратить рабочее время на ее поиск в общении с другими людьми, при этом без гарантии надлежащего качества получаемой информации.

Для большинства работников наиболее эффективный и удобный вариант получения необходимой информации по одному каналу связи – устное общение (54%). Положительным аспектом таких коммуникаций является экономия времени. Однако это может привести к недостаточному пониманию информации, так как для большей усвояемости полученной информации необходимо использовать несколько каналов связи.

В ходе исследования выяснилось, что 70% специалистов достаточно необходимой информации для профессиональной деятельности, но при этом больше половины опрошенных (56%) не всегда получают эту информацию вовремя, что является преградой для эффективной коммуникации.

Как видно из полученных ответов работники понимают, что несвоевременная доставка документации приводит к всевозможным

проблемам, которые, в свою очередь, влияют на качество выполняемой работы.

Большинство сотрудников утверждают, что основным источником получения информации является непосредственный руководитель (42%), однако уровень доверия к основному источнику (к нему) не велик. Лишь 66% опрошенных полностью ему доверяют, а у 34% есть сомнения в доверии.

Таким образом, можно предположить, что если бы руководство привлекло своих подчиненных к решению проблем организации, предоставляло достаточно количество информации в нужное время и более эффективно строило с ними коммуникации, то показатель доверия был намного больше (выше), а коммуникация стала бы эффективнее.

Еще одной преградой в профессиональной деятельности сотрудников является понимание информации. У 94% опрошенных возникают проблемы в понимании сути переданного им сообщения и 6% затруднились с ответом. Половина опрошенных 58% предпочитают решать проблему непонимания сообщения с самим источником переданной информации, а 40% сотрудников советуются с коллегами. Данное обстоятельство может быть связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Это указывает на то, что имеет место такие явления как искажение, эффект первого впечатления, предубеждение в отношении себя и других. При это при общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую в начале беседы, при общении с друзьями – информацию, поступающую в конце беседы.

Информационная деятельность влияет на готовность сотрудников к восприятию новых производственных задач, способствует укреплению отношений доверия между работником, коллективом и руководителем.

Распределение ответов в зависимости от должности показало, что 56% специалистов взаимодействуют с различными отделами несколько раз в день и 30% руководителей структурного подразделений взаимодействуют несколько раз в неделю. Анализируя полученные ответы, можно увидеть, что

сотрудники имеют достаточно тесные связи с другими отделами. Это, в свою очередь, обязывает их быть компетентными в области обмена информацией.

Плохие коммуникации внутри коллектива – бич современных организаций, причем это касается организаций с любой численностью персонала. Многие руководители не понимают причины низкой эффективности и конфликтов между сотрудниками, но, как правило, во главе угла всегда стоит плохая коммуникация. Вот почему так важно вовремя выявить проблему и начать проводить мероприятия по развитию коммуникативных навыков персонала.

Как показывает исследование многие специалисты (92%) хотели бы улучшить свои коммуникативные навыки. Для этого им необходимо пройти курсы повышения квалификации. Такие курсы важны в том случае, если сотрудник выполняет творческую работу и у него время от времени появляются вопросы, на которые он не может получить ответа в организации. Тогда и необходимо обучение.

Говоря о распределении сотрудников учреждения по возрастному составу, можно сказать, что если в возрасте до 30 лет курсы повышения квалификации проходили 10%, то респонденты старше 50 лет проходили их менее 10 лет назад. Это, скорее всего, объясняется физическими, индивидуальными и психологическими особенностями личности. Те и другие на вопрос «Обучали ли Вас там навыкам эффективной коммуникации?» ответили – частично (48%). Это говорит о том, что на курсах мало внимания уделяется совершенствованию коммуникации.

В ходе исследования выяснилось, что на первое место для получения дополнительных знаний и умений специалисты ставят именно курсы повышения квалификации (72%). Кроме того, многие (68%) опрошенные предпочитают очные формы проведения курсов. Второе место разделили встречи с ведущими специалистами (52%) и мастер-классы (52%) и на третье место они выносят проведение тематических семинаров (48%) (см. рисунок 6).

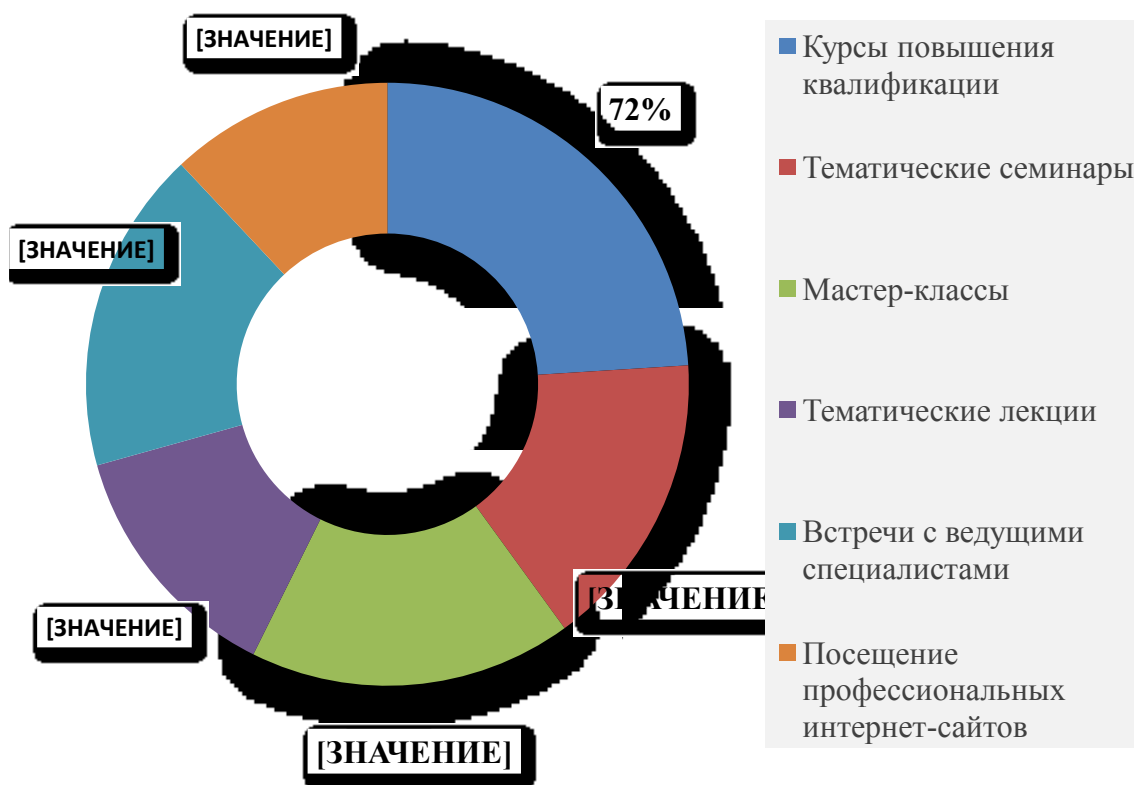


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие способы получения дополнительных знаний и умений для профессиональной деятельности для Вас наиболее эффективны?», %

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что курсы повышения квалификации не просто нужны, а необходимы для специалистов. Поскольку на них можно получить дополнительные знания и умения для своей профессиональной деятельности и взаимодействия в коллективе.

В муниципальном учреждении имеются не только внутренние коммуникации (коммуникации внутри учреждения между различными отделами), но и внешние, которые происходят с внешней средой. К внешней среде можно отнести: государственные органы; организации и учреждения; общественные, коммерческие и религиозные организации и объединения по вопросам, относящиеся к направлениям деятельности Учреждения, а также потребителей услуг, то есть население. Поскольку данный центр является социальным и направлен на семьи, воспитывающих несовершеннолетних детей, на инвалидов, одиноких пожилых граждан, то мы будем рассматривать коммуникационное взаимодействие именно с населением

города Белгорода.

Такому отделению как социально-культурной реабилитации инвалидов приходится взаимодействовать с населением несколько раз в день (60%), так как отделение проводит широкий комплекс мероприятий социально-бытовой, социально-средовой, социокультурной реабилитации для инвалидов и их семей. Кроме того, его штатные единицы занимаются формированием базы данных граждан обслуживаемой категории (инвалидов), организацией работы по активизации населения, направленной на адаптацию инвалидов в обществе, организацией работы с клубами, общественными объединениями инвалидов и другое.

В состав структуры Отделения входят: заведующий отделением – 1 единица, специалисты по социальной работе – 8 единиц, специалист по реабилитации инвалидов – 1 единица, психолог – 1 единица, медицинская сестра – 1 единица, инструктор-методист по физической культуре – 1 единица. Организация работы с инвалидами происходит по таким типам коммуникации, как: телефонная связь, личный прием, Интернет.

Другие отделения взаимодействуют с населением несколько раз в неделю (28%), а некоторые несколько раз в месяц (12%). Как видно из данных опроса взаимодействие происходит часто. Однако, сами же сотрудники учреждения утверждают, что их коммуникация с населением эффективна не в полной мере – 56% и лишь 30% опрошенных считают коммуникацию с населением полностью эффективной. 2% респондентов считают, что коммуникация не эффективна, а 12% вообще затруднились с ответом (см. рисунок 7). Это говорит о некоторых проблемах взаимодействия, а также о том, что некоторые сотрудники даже не думают об эффективности коммуникации.



Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос «На Ваш взгляд, Ваша коммуникация с населением эффективна?», %

Анализируя мнение населения, можно сделать следующие выводы: ни один из опрошенных не сказал, что коммуникация с центром эффективна полностью. 64% респондентов ответили, что взаимодействие с данным учреждением средне эффективно, остальные 34% считают коммуникацию с центром мало эффективной (см. рисунок 8).

В целом, можно полагать, что те и другие не довольны тем уровнем эффективности в коммуникации, на котором они сейчас находятся.



Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, Ваша коммуникация с центром эффективна?», %

Социальный работник является одним из наиболее востребованных специалистов в настоящее время, так как сложная кризисная ситуация обострила социальные противоречия в современной России.

Люди с ограниченными возможностями здоровья, взрослые и дети, находящиеся на попечении государства, безработные, мигранты и вынужденные переселенцы, дети-сироты, дети и семьи группы риска – эти и другие проблемные группы населения не всегда могут самостоятельно справиться с возникающими жизненными трудностями. Обращает на себя внимание особое состояние человека, находящегося в трудной жизненной ситуации, которое характеризуется растерянностью, тревожностью, неадекватной реакцией, неуверенностью в своих силах. Социальные связи и отношения такого человека нарушены или искажены. Для оказания помощи данным категориям людей необходим социальный работник.

Предназначение специалиста по социальной работе состоит в том,

чтобы гармонизировать взаимоотношения человека и общества. Оказание социальной помощи можно рассматривать как совместную деятельность специалиста и клиента, при которой социальный работник руководит процессом оказания помощи, а не самим клиентом. Социальный работник побуждает клиента к самостоятельным действиям, а не выполняет эти действия за него. В основе оказываемой социальной помощи лежит система взаимодействий социального работника с клиентом или со значимым социальным окружением клиента.

Важнейшей особенностью деятельности социального работника является умение вести диалог, организовывать процесс коммуникации, управлять им. Умение вести диалог предполагает целый ряд профессиональных навыков и знаний. Профессионал должен уметь выслушать и понять, корректно спросить и по-деловому точно ответить, убедить и переубедить, создать атмосферу доверительности и непринужденности, найти тонкий психологический подход к клиенту, разрешить конфликт и снять напряжение.

В своей деятельности сотрудники центра руководствуются Кодексом этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания, который представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться работникам органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания всех форм собственности<sup>1</sup>.

Следует отметить, что 34% опрошенных считают, что социальные работники – «внимательные и уважительные», а для 56% сложился негативный образ, основанием которого респонденты

---

<sup>1</sup> Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания: Приказ Минтруда России от 31 декабря 2013 г. № 792 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».



отмечали такое качество социальных работников, как затруднение в понимании предоставляемой информации. Тем не менее для 32% респондентов социальные работники представляются как уважительные и бесконфликтные люди (20%), кроме того, 46% считают, что с ними легко общаться и они легко располагают к себе (42%) (см. рисунок 9).

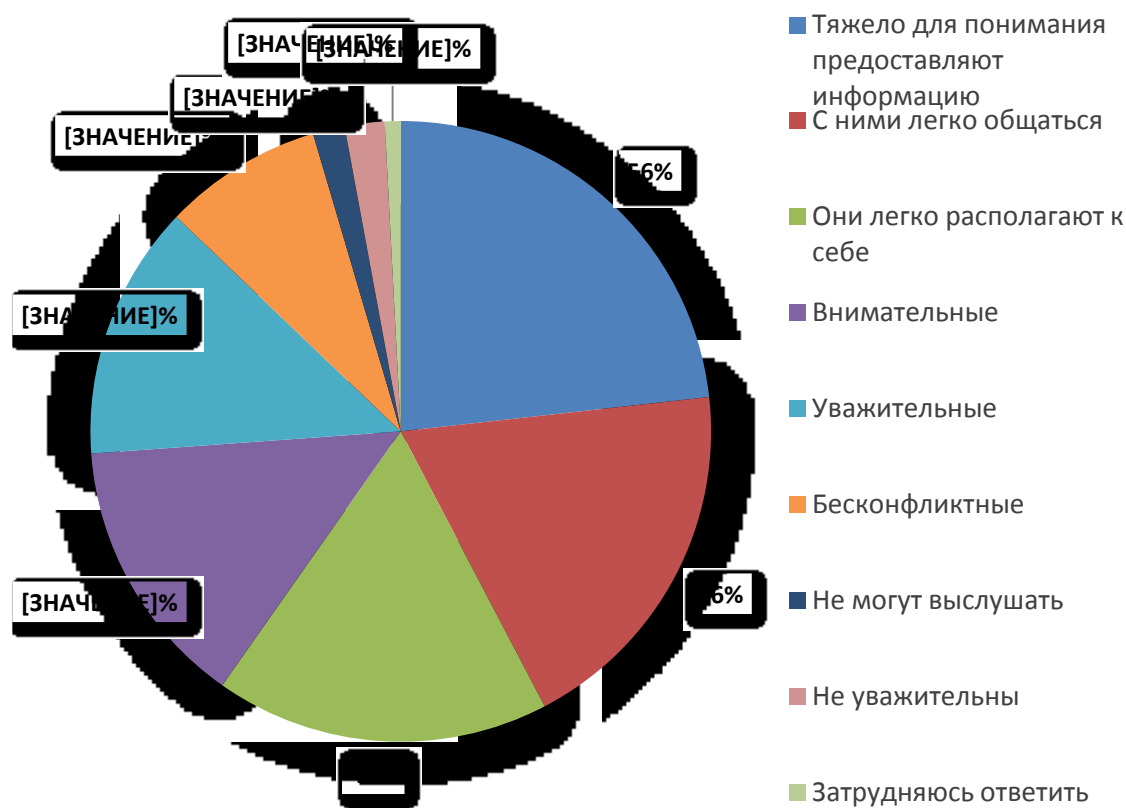


Рис. 9. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы оцениваете ваше коммуникационное взаимодействие с социальными работниками?», %

Стоит также отметить, что у 58% опрошенных возникают трудности во взаимодействии с социальными работниками и лишь у 42% нет никаких проблем во взаимодействии. Половина опрошенных (52%) утверждают, что это трудности в непонятном изложении информации и 26% сталкиваются с проблемой недостатка информации. Среди проблем были отмечены: несвоевременность информации (2%) и недоверие к источнику информации (2%).

Сотрудники учреждения на первое место среди видов коммуникации на вопрос «Откуда население узнает о вашем центре», поставили ответ «от знакомых и соседей – 52%». На втором месте расположился вариант ответа «из интернета» (34%).

При постоянно увеличивающейся интенсивности взаимодействия центра с населением и потребности в оперативной и точной обработке большого объема информации, связанной с решением проблем по обращениям граждан, совершенно необходимо использование современных коммуникационных технологий.

Одной из таких технологий является Интернет. Анализ результатов исследования в категории граждан показал, что данную технологию применяют уже 22%: многодетные семьи (18%); инвалиды (2%); семьи, имеющие 1-2-х детей (2%). Именно таким способом они узнали о центре. А остальные 78% (пенсионеры) получили информацию от знакомых и соседей.

В наше время Интернет является важным источником информации. Следует отметить высокую оперативность этого нового средства распространения массовой информации. Если из газет, радио и телевидения местное население получает информацию о мире несколько, так сказать, с запозданием в силу объективных причин, то в Глобальной сети информация о происходящих событиях появляется практически мгновенно. Оперативность, мобильность, доступность, простота и многообразие интерфейсов, невысокая стоимость (всё шире распространяется практика бесплатного доступа к сети Интернет через Wi-Fi в кафе, барах, в общественных местах, где постоянно бывает много людей) – всё это делает Интернет весьма привлекательным для людей разного возраста, уровня образования и достатка.

Интернет перестал быть только средством связи и превратился в глобальное средство коммуникации, включающее в себя сбор, хранение, передачу и распространение массовой информации. Он проник во все сферы жизни.

Использование сети Интернет многократно может увеличивать эффективность работы муниципального образования. Оперативная, актуальная и полная информация о деятельности органов власти, размещенная на веб-сайте, существенно упрощает гражданам процесс поиска требуемой информации, уменьшает количество ошибок и снижает затраты времени муниципальных служащих на разъяснения.

Не удивительно, что официальный сайт МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» – это центр информационно-коммуникативного взаимодействия с населением города Белгорода.

Сайт функционирует на русском языке и представлен семью основными разделами:

- главная;
- об учреждении;
- услуги;
- документы;
- запись на прием;
- гостевая;
- контакты.

Информационные блоки представлены в текстовом виде с множеством подразделов. По бокам сайта расположены ссылки на наиболее часто посещаемые разделы. Из-за отсутствия нормального форматирования, рядовому пользователю приходится долго проматывать страницу, чтобы найти интересующую его информацию. Старая архитектура сайта не поддерживает новые технологии, из-за этого наличие анимации на сайте ограничивается анимированными картинками.

Информация представлена только в текстовом формате без фотографий и графиков и представляет собой «сухой» текст без подробных разъяснений и

изображений. Информация добавляется по мере её появления, без определенного графика.

В гостевой необходимо зарегистрироваться и указать тему сообщения и само сообщение. Причем регистрация на сайте является обязательной, что в свою очередь, отбивает желание пользоваться данным способом получения информации по интересующему вопросу у молодых семей и, особенно, у граждан пенсионного возраста, так как на это есть несколько причин:

- 1) отсутствие email почты у гражданина;
- 2) отсутствие достаточного доверия электронным программам;
- 3) недоверие у населения, что их вопрос будет рассмотрен.

Также существует версия для слабовидящих, но при переходе на эту вкладку ничего не меняется. Плохая реализация версии сайта для слабовидящих уменьшает количество пользователей, которые могут им воспользоваться.

Реализация размещения информации очень неудобная для обычного пользователя, большое количество разнообразных подразделов затрудняют навигацию по сайту. Часть подразделов существуют в единственном виде и появляются только на отдельных страницах, найти данные подразделы, используя главные разделы, не представляется возможным.

Таким образом, наличие сайта решает множество задач, связанных с выполнением данного учреждения своих функций:

- 1) позволяет отвечать на вопросы граждан без личного приема;
- 2) увеличивает скорость взаимодействия центра с населением;
- 3) позволяет информировать население о происходящих событиях в городе, без лишних затрат;
- 4) обеспечивается доступность официальных документов;
- 6) обеспечивается открытость центра.

Однако, несмотря на то, что официальный сайт является основным источником информации и взаимодействия с администрацией и населением,

он имеет множество недостатков и требует доработки. Основные недостатки, выявленные во время изучения сайта:

- 1) скудное оформление сайта;
- 2) труднодоступность информации;
- 3) отсутствие информации в некоторых разделах;
- 4) неудовлетворительный поиск по сайту;
- 5) отсутствие взаимодействия с населением в социальных сетях;
- 6) «сухой» текст в новостях;
- 7) неудовлетворительная версия для слабовидящих;
- 8) сложность написания вопросов к социальным работникам.

Социологическое исследование показало, что взаимодействие населения с центром в большинстве случаев происходит на личном приеме (44%). Далее в порядке уменьшения расположились: по телефону (42%); письменные обращения (8%) и через сеть Интернет (6%). На наш взгляд, из-за всех перечисленных недостатков так мало процентов респондентов взаимодействуют через данный сайт. Однако, в ходе исследования выяснилось, что 36% опрошенных было бы удобнее взаимодействовать с центром через сеть Интернет. Так же 60% населения готовы взаимодействовать по телефону.

В настоящее время официальным сайтом данного учреждения пользуются 62% опрошенных. Для того чтобы взаимодействие через Интернет было эффективно, необходимо выяснить, на сколько баллов по пятибальной шкале (1-плохо, 5-отлично) население оценивает каждый из параметров данного сайта. В целом сайт был оценен на 4 балла, то есть «хорошо». Такому баллу соответствуют следующие категории: достаточность объема информации об учреждении; удобство поиска размещенной информации; качество информации об услугах; качество информации о специалистах. На наш взгляд, те категории к которыми население обращается чаще всего были оценены на 3 балла, то есть «неудовлетворительно». Это следующие категории: частота обновления

информации; доступность информации для понимания и обратная связь.

Далее целесообразно определить, по какой причине остальные 38% опрошенных не используют сайт для коммуникации с социальными работниками. Из категории «пенсионеры» 26% опрошенных не умеют его использовать или у них нет такой возможности. У многодетных семей 54% возникает проблема с поиском необходимой для них информации, а также на их обращения никто не отвечает. Это говорит о том, что на данном сайте плохо налажена обратная связь.

Сами же сотрудники центра оценивают свой сайт не меньшим как на 5 баллов, то есть на «отлично».

Мнение населения относительно того чего не хватает на этом сайте следующее: абсолютное большинство опрошенных (58%) добавили бы туда контролирующие организации; 46% – личный блог руководителя конкретного (каждого) отдела; 40% – анонимный телефон доверия; 24% – интернет-приемную и 14% – затруднились с ответом. Данные показатели говорят о том, что несмотря на то, что наполнение информацией официального сайта практически полностью соответствует Федеральному закону «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» от 09 февраля 2009 г. № 8-ФЗ (ред. от 09.03.2016)<sup>1</sup>, он требует как технологической, так и графической доработки.

В технологическом плане данный сайт морально устарел. Отсутствие поддержки современных форматов делает невозможным использование современных технологий предоставления информации. Большое количество подразделов и их неудобное расположение, а также дублирование или отсутствие информации не позволяет пользователю быстро получать интересующую его информацию. Из-за отсутствия нормальной навигации по сайту пользователю будет достаточно трудно найти интересующую его

---

<sup>1</sup> Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления : федер. закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ (ред. от 09 марта 2016 г.) // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 66. – Ст. 776.

информацию, следовательно, функции сайта будут реализованы не в полном объёме (см. рисунок 10).

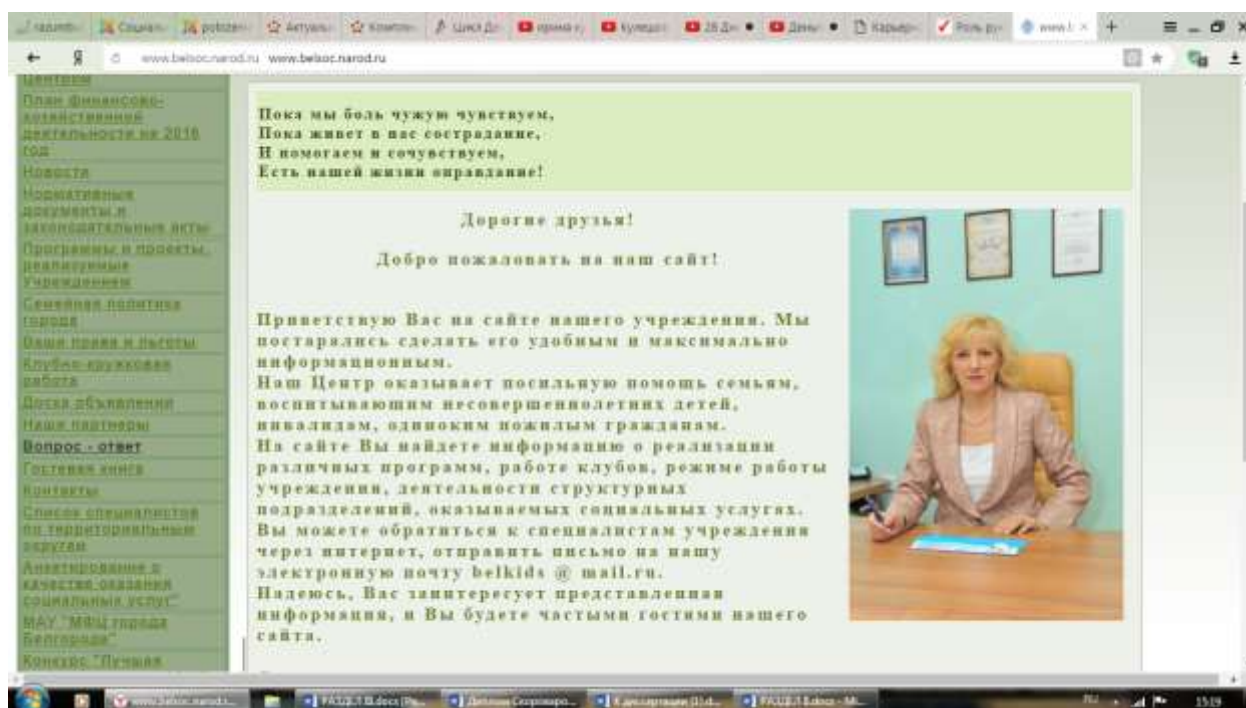


Рис. 10. Официальный сайт МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода».

Из всего выше сказанного, мы сделали вывод о необходимости в полной переработке сайта.

Проведенное социологическое исследование управления коммуникациями в муниципальном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» выявило две группы проблем.

Первая группа проблем связана с внутренними коммуникациями. К таким барьерам можно отнести:

- 1) преграды, зависящие от отправителя информации (недоверие говорящему; несоответствие содержания, стиля и формы изложения; искажение сообщения; неумение ставить вопросы и слушать; недооценка способностей получателя; недостаточная убедительность);

2) преграды, зависящие от получателя информации (непонимание важности сообщения; отсутствие внимания и интереса; предвзятые представления; неблагоприятные взаимоотношения; недоверие к источнику информации; непонимание смысла сообщения; сильная фильтрация сообщения);

3) организационные преграды (недостаток необходимой информации; несвоевременность информации; использование одного канала связи получения информации (устное общение); отсутствие доверия к руководству; недостаток коммуникационной квалификации).

Вторая группа проблем связана с внешними коммуникациями, то есть с внешней средой. К внешней среде относится население города Белгорода, организации, взаимодействующие с Центром в процессе профессиональной деятельности. К преградам во взаимодействии с центром можно отнести: нерациональный выбор учреждением каналов взаимодействия; низкую аутентичность для населения предназначенной для него информации; недоверие к официальным источникам информации.

Таким образом, изучив практику управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», можно сделать следующие выводы.

1. Муниципальное бюджетное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения» администрации города Белгорода осуществляет организационную, практическую и координационную деятельность по оказанию различных видов социальной помощи гражданам пожилого возраста и инвалидам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Коммуникации в данной организации являются важнейшим инструментом повышения эффективности ее функционирования, так считает подавляющее большинство ее специалистов. Одновременно, авторское исследование показало, что от 40 до 60% всей получаемой на рабочем месте персоналом информации находится вне контроля руководства организации и



собирается ими в неформальном, межличностном общении, то есть коммуникациями в данной организации не управляет в полном объеме и комплексно никто. Это означает отсутствие контроля качества, своевременности и количества получаемой персоналом информации. Таким образом, специалист, не имеющий на своем рабочем месте необходимой ему информации, вынужден покидать его и тратить рабочее время на ее поиск в общении с другими людьми, при этом без гарантии надлежащего качества получаемой информации.

2. Учитывая вышеизложенное можно заключить, что коммуникационный процесс в Учреждении существенно насыщается шумами, барьерами, нарушается «обратная связь». Это приводит к додумыванию смыслов и негативной атмосфере в коллективе, что в свою очередь может «затормозить» или усложнить функционирование Учреждения. К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: преграды, зависящие от отправителя информации (недоверие говорящему; несоответствие содержания, стиля и формы изложения; искажение сообщения; неумение ставить вопросы и слушать; недооценка способностей получателя; недостаточная убедительность); преграды, зависящие от получателя информации (непонимание важности сообщения; отсутствие внимания и интереса; предвзятые представления; неблагоприятные взаимоотношения; недоверие к источнику информации; непонимание смысла сообщения; сильная фильтрация сообщения); организационные преграды (недостаток необходимой информации; несвоевременность информации; использование одного канала связи получения информации (устное общение); отсутствие доверия к руководству; недостаток коммуникационной квалификации).

3. В Учреждении имеются не только внутренние коммуникации, но и внешние, которые осуществляются с: государственными органами; организациями и учреждениями; общественными, коммерческими и религиозными организациями и объединениями по вопросам, относящимся к

направлениям деятельности Учреждения, а также потребителями услуг, то есть населением города. Сами сотрудники Учреждения утверждают, что их коммуникация с населением эффективна не в полной мере. Отчасти, это связано с недостатками в организации функционирования сайта Учреждения, к которым можно отнести: скудное оформление; труднодоступность информации; отсутствие информации в некоторых разделах; неудовлетворительный поиск по сайту; отсутствие взаимодействия с населением в социальных сетях; «сухой» текст в новостях; неудовлетворительная версия для слабовидящих.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Современные процессы информатизации и глобализации выдвигают на передний план новые социально значимые задачи. Одной из них является совершенствование качества сознания людей, их умения адекватно понимать друг друга и, следовательно, конструктивно взаимодействовать.

В настоящее время организация эффективной работы муниципальных учреждений невозможна без эффективной организации внешних и внутренних коммуникаций. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций, по которой передается информация. Умение выразить свои мысли – важная сторона коммуникационного процесса. Но для работников муниципальных учреждений не менее значима и другая сторона – умение слушать и слышать собеседника. Для успешного личного и профессионального роста необходимо быть компетентным в вопросах коммуникационного взаимодействия в профессиональной среде.

Коммуникативная грамотность работника организации предполагает, что каждый работающий в ней индивид осознает различные аспекты собственной личности, которые включают в себя собственные потребности и ценностные ориентации. Она проявляется в способности отражать объективную реальность без субъективных искажений, а также готовности воспринимать новое во внешней среде. Овладение коммуникативными навыками позволяет работнику более эффективно взаимодействовать в профессиональной среде, а также выстраивать личностную коммуникацию.

Коммуникация является главным инструментом управленческого воздействия, а так же способом формирования не только деятельности, но и

корпоративной культуры, ценностей и стратегий организации. Именно поэтому коммуникации требуют разработки инструментария управления.

**Обоснование мероприятий проекта.** Необходимость совершенствования механизма управления коммуникациями в муниципальных учреждениях обусловлена тем, что у сотрудников отсутствует осознание ее потребности и значимости в целом. У многих специалистов муниципальных учреждений отсутствует понимание значений символов, используемых в коммуникациях. Ряд специалистов не имеет практических умений и навыков коммуникативной деятельности, что, в свою очередь, обуславливает негативные взаимоотношения в коллективе. Кроме того, имеет место несвоевременная доставка информации, недостаточно развита обратная связь.

Сложившаяся практика характеризуется тем, что руководители муниципальных учреждений города Белгорода недостаточно внимания уделяют вопросам совершенствования коммуникаций. С целью устранения данных противоречий предлагается к реализации проект **«Повышение эффективности управления коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода»**.

Разработка проекта предполагает реализацию комплекса мероприятий, направленных на совершенствование механизма управления коммуникациями в муниципальном учреждении. Паспорт проекта представлен в приложении 3.

**Цели и задачи внедрения проекта.** Целью проекта является усовершенствование процесса управления коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», а также обеспечение эффективного взаимодействия Учреждения с населением Белгорода.

Реализация основной цели проекта предполагает решение ряда задач:

1. Разработать алгоритм управления коммуникациями в Учреждении.
2. Повысить эффективность внешних коммуникаций Учреждения.
3. Повысить уровень коммуникативных навыков специалистов.

**Целевая группа участников проекта.** В качестве целевой группы проекта выступают работники МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», а также население города Белгорода.

**Сроки реализации проекта.** Проект по совершенствованию управления коммуникациями в муниципальном учреждении можно отнести к краткосрочным. Срок реализации – сентябрь 2016 – июнь 2017 года.

**Состав мероприятий проекта.** В соответствии с обозначенными задачами проекта предлагается реализовать следующие мероприятия.

*Мероприятие 1. Разработка алгоритма управления коммуникациями в муниципальном учреждении.*

Существуют следующие пути управления коммуникациями: через стратегические задачи и тактические. Решение стратегических задач предполагает создание коммуникационной стратегии, представляющую собой долгосрочную программу достижения целей организации, которая будет помогать организации эффективно использовать существующие у нее коммуникационные ресурсы и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе за счет организации коммуникационного пространства. А так же не только анализировать достигнутые результаты, но и закладывать основу будущих стратегических решений.

Тактические задачи управления включают разработку и внедрение системы корпоративных стандартов (стандарты, которые преобразовывают сигнал и скорость передачи данных) и коммуникационного регламента (определяться, насколько нужны те или иные культурные формы).

Для достижения эффективности управления коммуникациями к рассмотрению предлагается коммуникационная стратегия. Основными этапами управления коммуникациями в рамках данной стратегии выступают:

- 1) разработка коммуникационной стратегии;
- 2) оценка организационных коммуникаций;
- 3) реализация коммуникационной стратегии;
- 4) оценка эффективности механизма управления коммуникациями (см. рисунок 11).

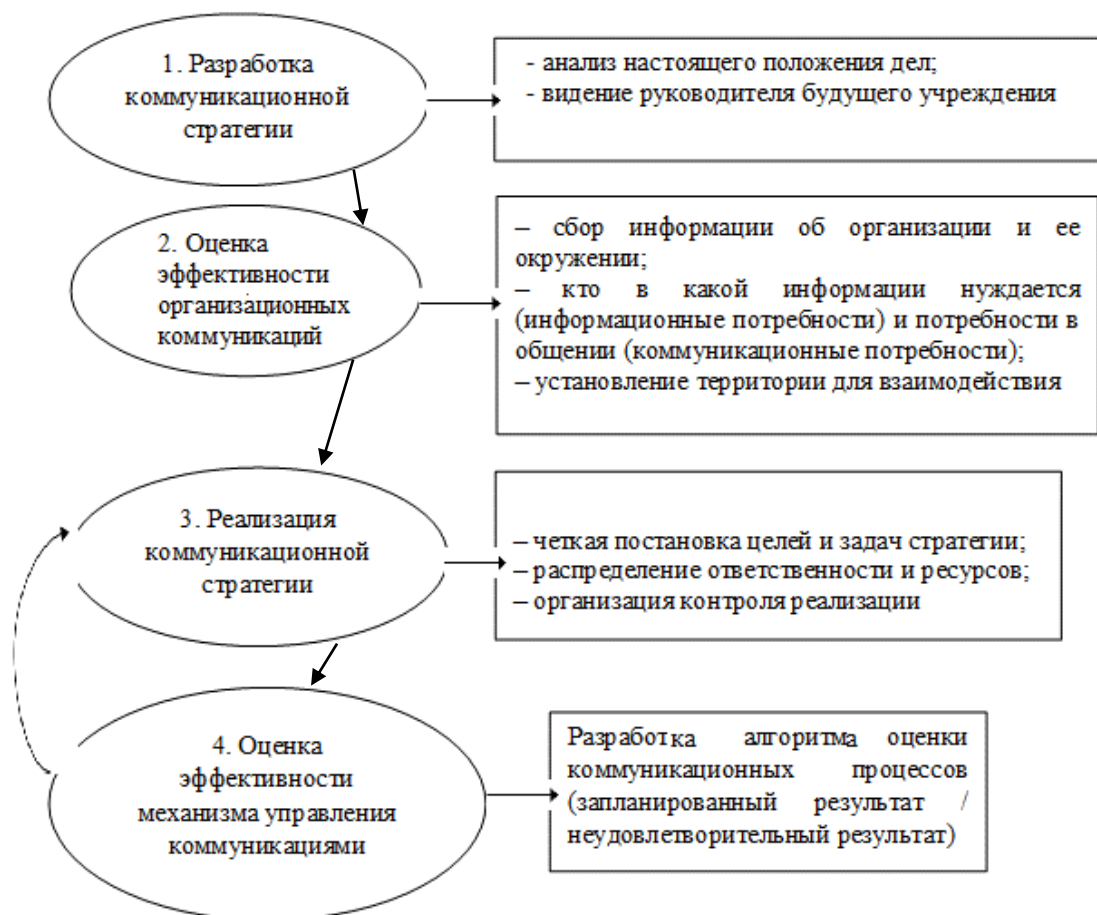


Рис. 11. Механизм управления коммуникациями в муниципальных учреждениях

На первом этапе происходит разработка коммуникационной стратегии. В широком смысле она представляет собой детальный комплексный план развития коммуникаций, направленный на достижение стратегических целей организации и поддерживающий генеральную стратегию. В узком смысле – это общая программа действий организации по установлению коммуникации с внешней и внутренней средой.

Выработка коммуникационной стратегии позволяет организации создать продуманный план действий по достижению своих целей. Стратегический подход имеет целый ряд преимуществ. Он позволяет оптимизировать затраты и максимально экономично распределить все виды ресурсов: временных, человеческих, финансовых. Стратегия – это способ увидеть целостную картину и найти кратчайшие и наиболее выгодные пути к цели. Она помогает выстроить иерархию целей, и двигаться к глобальным достижениям не растрчивая ресурсов напрасно.

Ее разработка начинается с оценки существующей стратегии в том случае если она имеет место на исследуемой организации. Если же стратегия существует она может быть переформулирована, а в случае ее отсутствия происходит формулирование новых стратегий.

Любая коммуникационная стратегия всегда четко соотносится с целями организации. На первом этапе важно выявить позицию руководства, чтобы понять, как они видят учреждение сейчас и как представляют себе будущее учреждения, чтобы поставить правильные цели подготавливаемой стратегии.

На этой ступени руководитель формирует основную информацию о том, как он видит цели и задачи развития учреждения, о целевых аудиториях, на которые были направлены коммуникации ранее, рассказывает о тех инструментах, которые применялись и о том, какой эффект был достигнут с их помощью.

Итогом работы данного этапа становится понимание «картины мира» учреждения (то есть то, как учреждение видит себя) и образ его в глазах различных аудиторий.

Разработка коммуникационной стратегии может считаться успешной, если будут определены следующие действия:

- 1) выявлен результат, который будет достигнут учреждением или проблему, которую оно сможет решить с помощью внешних коммуникаций, описанных в стратегии;

2) определены группы целевых аудиторий, на которых направлена коммуникация;

3) решено, что для них важно;

4) обозначено, что должно сказать учреждение каждому из потребителей;

5) определено каким путем наиболее эффективно донести эту информацию;

6) выявлено в какое время должны быть использованы каналы и инструменты, чтобы был достигнут необходимый результат;

7) обозначено каким должен быть бюджет, какие силы и средства понадобятся, чтобы реализовать план;

8) решено, как и когда будет ясно, что цели учреждения достигнуты.

Второй этап – оценка организационных коммуникаций. Организационные коммуникации представляют собой процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами. Данная оценка начинается с анализа внутренней среды организации (анализ целей, структуры, задач, технологий, персонала и проблем, препятствующих развитию организации) и внешней среды (анализ макро и микросреды, то есть анализ клиентов, государственных органов, а также анализируются экономические, политические, демографические и социальные факторы). С этой целью могут быть использованы различные методы и инструменты, такие как:

– стратегический анализ – выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления;

– экспертные оценки – процедура получения оценки проблемы на основе группового мнения специалистов (экспертов);

– интервьюирование;



- анкетирование;
- мониторинг – процесс наблюдения и регистрации данных, о каком либо объекте на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения данных существенно не изменяются;
- SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или организацию. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его;
- PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на организацию.

На основании проведенного исследования происходит определение информационных и коммуникационных потребностей организации. Обычно коммуникационные потребности отождествляют с информационными потребностями, то есть потребностями в различного рода информации. К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственные коммуникационные потребности, то есть потребности в общении или сплочении вокруг организации целевых групп общественности (в том числе внутренней), а также потребность в эффективной обратной связи.

После этого необходимо установить территорию или среду, в пределах которой происходит взаимодействие (учреждение: сотрудники (внутренняя среда) и население (внешняя среда)) для управленческого воздействия. Данный этап должен носить регулярный характер с целью систематического наблюдения и анализа динамики развития коммуникаций в организации.

На этапе реализации коммуникационной стратегии осуществляются

конкретные мероприятия, такие как постановка целей, распределение ответственности и ресурсов, организация контроля реализации. Для этого используются такие методы и инструменты как функциональный анализ, экономический анализ, методы материального и морального стимулирования, экспертные оценки, мониторинг, методы обучения.

Постановка целей и задач коммуникационной стратегии – важнейшая ступень. Неправильно поставленные цели могут свести все усилия на нет.

Типичными целями коммуникационной стратегии могут считаться:

- увеличение информированности аудитории (о деятельности, услугах учреждения и др.);

- донесение каких-либо сообщений до конкретных групп потребителей;

- нейтрализация негатива;

- увеличение количества запросов по входящим каналам коммуникации;

- укрепление связей с партнерами (другими учреждениями, органами власти и др.).

Важно, чтобы цели и задачи были конкретными, достижимыми и включали точные сроки их достижения. Часто, при постановке целей и задач, неспециалисты путают цели и задачи стратегии с собственными целями и задачами. Примером хорошей стратегии может быть следующая формулировка: «формирование желаемого образа учреждения посредством донесения сообщений до такой-то аудитории в такие-то сроки».

Завершающим этапом является оценка эффективности механизма управления коммуникациями, она определяется комплексным эффектом от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии. Для решения этой задачи необходимо совершенствование организационно-экономического механизма управления коммуникациями, обеспечивающего реализацию основных этапов управления коммуникациями.

Оценка эффективности коммуникаций может проводиться на основании определения соотношения выгод и затрат, связанных с их развитием, а так же определение доли коммуникационной составляющей в полученной прибыли. Эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Для оценки эффективности коммуникаций необходима разработка алгоритма оценки коммуникационных процессов, который даст возможность ориентироваться на реализацию долгосрочных интересов развития организации на основе создания благоприятных коммуникационных условий.

Таким образом, управление коммуникациями осуществляется непрерывно. После определения эффективности коммуникационных мероприятий повторяется этап оценки и вносятся коррективы в коммуникационную стратегию. На каждом этапе управления реализуется совокупность различных методов и инструментов, позволяющих проводить анализ и оценку различных составляющих коммуникационных процессов организации. К ресурсам, задействованным в процессе управления коммуникациями, относятся персонал, технические и организационные ресурсы. Данную коммуникационную стратегию разрабатывают руководитель организации и его заместитель.

*Мероприятие 2. Повышение эффективности внешних коммуникаций Учреждения.*

Основываясь на том, что компьютеризация общества проходит быстро и прогрессивно, новейшие технические средства и технологии, которые совершенствуются не только с каждым годом, но с каждым днем, предоставляют широкие возможности пользования Интернетом. Сегодня для миллионов пользователей Интернет стал наиболее актуальным и мобильным средством получения и передачи информации. Следует отметить высокую оперативность этого нового средства распространения массовой информации. Если из газет, радио и телевидения местное население получает

информацию о мире несколько, так сказать, с запозданием в силу объективных причин, то в Глобальной сети информация о происходящих событиях появляется практически мгновенно.

Интернет перестал быть только средством связи и превратился в глобальное средство коммуникации, включающее в себя сбор, хранение, передачу и распространение массовой информации.

Интернет предоставляет упрощенную и ускоренную систему взаимодействия и получения информации, а увеличение количества семей, обладающих возможностью выхода в Интернет, позволяет облегчить предоставление информации. Именно поэтому муниципальные учреждения не должны отставать от быстро изменяющегося мира и применять все необходимые меры для увеличения информирования населения.

Созданный официальный сайт муниципального учреждения способствовал введению электронных услуг в современную жизнь, получению необходимой информации при помощи сети Интернет, увеличению доверия населения к муниципальным учреждениям.

В настоящее время официальным сайтом данного учреждения пользуются 2158 и просматривают 8640 человек (примерные данные за месяц). Большая часть из них – это молодое поколение. Но потребителями услуг настоящего центра являются не только молодое поколение, но и старшего возраста, поэтому необходимо создание компьютерной грамотности среди граждан пожилого возраста.

Компьютерная грамотность для старшего поколения – это возможность быть востребованным, быть в курсе всех новостей и событий, а также идти в ногу со временем. Никогда не поздно освоить новые технологии и удивить своих близких новыми знаниями.

В Белгороде с 12 по 13 апреля 2017 г. в социально-теологическом факультете НИУ «БелГУ» прошел городской Чемпионат по компьютерной грамотности среди граждан пожилого возраста, организованный Муниципальным бюджетным учреждением «Комплексный центр

социального обслуживания населения города Белгорода». Участниками городского Чемпионата стали 30 выпускников «Школы компьютерной грамотности» в рамках работы Университета «третьего возраста», показавшие лучшие результаты тестирования на первом этапе среди пожилых граждан 27 территориальных округов города<sup>1</sup>.

На втором этапе участники соревнований были разделены на две группы: «Начинающий пользователь» и «Уверенный пользователь».

Участники Чемпионата продемонстрировали навыки владения MS Office Word и выполнили задания, связанные с использованием интернета и портала «Электронное Правительство. Госуслуги». Не смотря на сложность заданий, все участники успешно справились с непростой задачей.

Таким образом, в настоящее время компьютерная грамотность присуща людям всех возрастов.

Для популяризации сайта муниципального учреждения, как источника информации, предоставляемой населению, необходимо переработать существующий сайт. Все действия должны быть направлены на облегчение доступа к информации, обновление содержания и структуры сайта.

Первым этапом в данном направлении будет создание и принятие распоряжения «О разработке технического задания сайта МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» и выработку действенных механизмов его реализации.

Техническое задание обязательно должно включать в себя:

- описание цели создания сайта и его целевую аудиторию;
- описание структуры сайта и количество страниц в каждом разделе;
- описание работы динамических модулей;
- список дополнительных модулей и пожелания по дизайну;
- список используемых технологий (HTML, Flash, PHP и проч.);

---

<sup>1</sup> Официальный сайт МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода». URL: <http://socialbel.ru/?flvi=1> (дата обращения: 15. 03. 2017).

- описание порядка предоставления, обработки или создания графической и текстовой информации;
- указания по техническим требованиям к сайту.

Особенное внимание следует уделить оформлению и структуре сайта. Обусловлено это тем, что чем легче пользователю будет найти необходимую информацию, тем лучше сайт будет выполнять свою основную функцию.

Структура основной страницы должна выглядеть следующим образом:

1. Главная.
2. Обратная связь.
3. Об учреждении.
4. Услуги.
5. Новости.
6. Контакты.
7. Нормативная база.
8. Запись на прием.
9. Коммуникативная компетентность.

Это позволит пользователям производить быструю навигацию по сайту.

В разделе «Об учреждении» должна быть обозначены следующие пункты: структура учреждения, партнеры учреждения, муниципальное задание, противодействие коррупции, о нас в СМИ. В раздел «Услуги» должны входить все услуги предоставляемые данным учреждением. «Обратная связь» – представляет собой раздел, где население может задавать свои вопросы центру, а тот им отвечать (в форме диалога). Раздел новостей оповещает всех посетителей сайта о происходящих событиях. В разделе «Запись на прием» можно записаться на прием в любое удобное время и не выходя из дома. Нормативная база содержит все нормативные документы учреждения (см. рисунок 12).

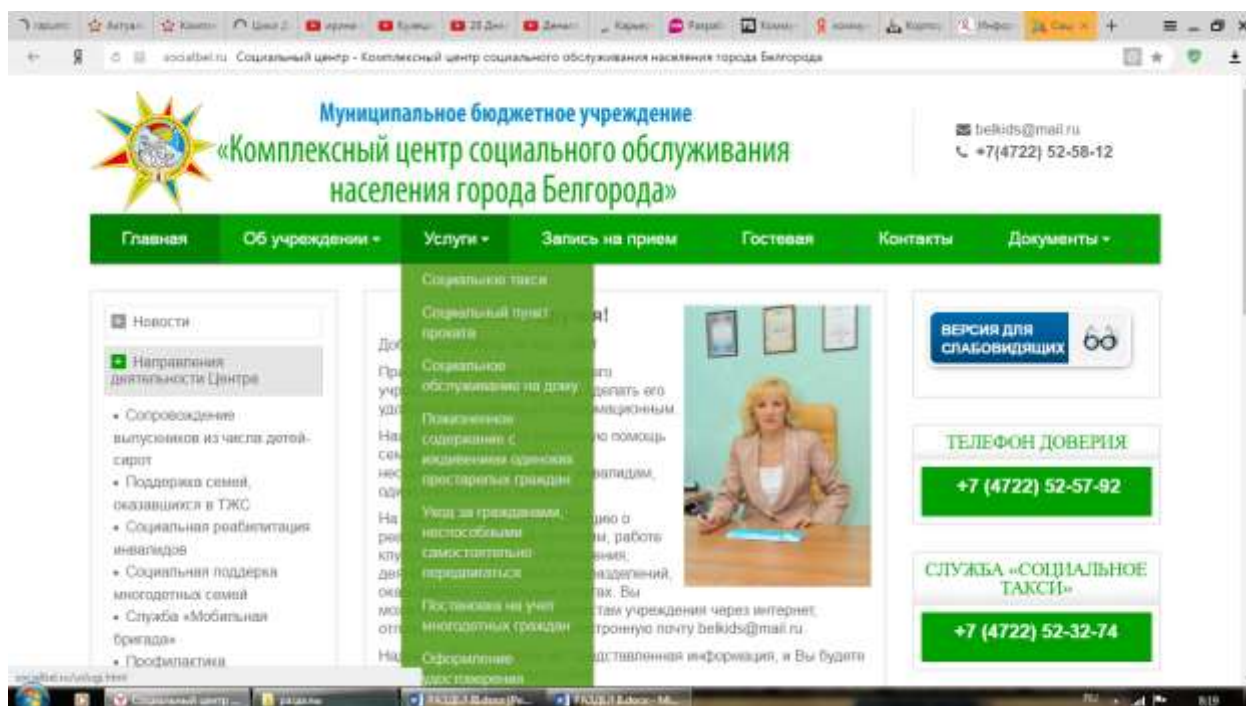


Рис. 12. Новый официальный сайт МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода»

На втором этапе необходимо производить постоянный контроль на соответствие работы, проводимой исполнителем, и требований, предъявленных в техническом задании.

На третьем этапе необходимо провести замену существующего сайта на новый сайт.

В целом реализация данного мероприятия позволит, во-первых, обеспечить открытость данного учреждения и повысить доверие населения, во-вторых, улучшить качество предоставляемых услуг и, в-третьих, улучшить коммуникативное взаимодействие учреждения с населением.

Кроме того, необходимо создание информационно-коммуникационной образовательной среды для работников муниципального учреждения, которая предполагает размещение на сайте вкладки с условным названием «Коммуникативная компетентность».

Вкладка должна включать в себя следующую информацию:

- образцы разрешения каких-либо ситуаций в профессиональной среде, например, конфликтных;
- все необходимые данные психологов или коучеров (ФИО, образование, опыт работы, контактный телефон, резюме);
- учебно-методические материалы, включающие программы, дидактические материалы, словари, справочники, энциклопедии, периодические издания по теме коммуникативной компетентности;
- различные коммуникативные тесты, методики, кейсы, позволяющие дать оценку коммуникативной компетентности, которые могут быть проведены в автоматизированном режиме;
- из опыта работы по овладению и совершенствованию коммуникативных умений и навыков в профессиональной среде.

Данную рубрику может вести психолог. Эта вкладка окажет помощь всем работникам учреждения в самосовершенствовании своей коммуникативной деятельности, сократит затраты времени на поиск необходимых специалистов (психологи, коучеры, социологи), а также может помочь в установлении коммуникативного взаимодействия с персоналом, с другими организациями и так далее. Разработкой вкладки может заниматься приглашенный специалист по информационному обеспечению.

Нужно отметить, что выполнение заданий в электронном виде способствуют формированию информационной и коммуникативной компетентностей, поскольку обучающийся черпает знания не только из традиционных источников информации, но и с помощью современных информационных технологий, в частности, Интернет. При этом роль информационных и коммуникационных технологий значительна, так как способствует выведению обучающихся на более высокий уровень владения знаниями по изучаемому предмету и дальнейшее использование их в последующей профессиональной деятельности.



*Мероприятие 3. Повышение уровня коммуникативных навыков специалистов.*

Для повышения уровня коммуникативных навыков специалистов необходимо внедрение системы обучения – специальных курсов по образовательной программе «Управление коммуникациями в организации». Данная программа будет способствовать успешному коммуникативному взаимодействию сотрудников в профессиональной среде.

При этом сам процесс обучения должен основываться на следующих принципах:

- опережающий характер обучения;
- непрерывность профессионального обучения;
- целевая направленность обучения;
- научность.

Для этого муниципальному учреждению города Белгорода необходимо тесно контактировать с образовательными учреждениями муниципального образования (НИУ «БелГУ», БГТУ им. В.Г. Шухова и другие). Этот контакт предполагает составление и дальнейшую отправку заявки для проведения необходимых тренингов, семинаров, деловых игр, конференций и т.п. Данные мероприятия будут направлены на развитие у работников коммуникативных качеств и навыков, необходимых в профессиональной среде.

Для повышения эффективности коммуникативного взаимодействия работников муниципального учреждения следует включить в образовательную программу следующие мероприятия:

1. Проведение коммуникативных тренингов, которые представляют собой способы развития коммуникативных навыков и сочетают в себе активные и традиционные методы обучения.

К основным задачам тренинга можно отнести:

- расширение возможностей установления контакта в различных ситуациях общения;

- отработка навыков понимания других людей, себя, а также взаимоотношений между людьми;
- овладение навыками эффективного слушания;
- активизация процесса самопознания и самоактуализации;
- аргументация своей точки зрения, отстаивание своих интересов;
- развитие и расширение навыков принятия решений, нахождение компромисса;
- повышение успешности в профессиональных и личностных контактах.

Структурно коммуникативный тренинг состоит из двух частей. Первая включает в себя короткие лекции, которые будут способствовать приобретению теоретических знаний коммуникативной компетентности. Вторая часть – практические занятия (деловые игры, групповые дискуссии, разбор практических ситуаций), которые направлены на развитие практических навыков коммуникативного взаимодействия.

Данный тип тренинга будет способствовать приобретению таких навыков, как способность взаимодействовать с другими людьми; умение делать свою речь понятной для всех; умение слушать и слышать собеседника; умение общаться с людьми разных возрастов; умение согласиться с противоположным суждением собеседника; тактичность. Поскольку люди в любом возрасте сталкиваются с трудностями понимания собеседника, то курс будет предназначен для людей любого возраста.

Результаты тренинга могут быть значительными для учреждения в целом, так как могут иметь весомое практическое значение:

- отработка моделей поведения в различных ситуациях взаимодействия с клиентом и внутри коллектива;
- формирование общего видения и сплочение коллектива;
- улучшение межличностных отношений в среде участников, отношений с партнерами.

## 2. Привлечение психолога к разрешению конфликтного

взаимодействия. В данном учреждении есть психолог, но для решения коммуникационных проблем необходимо постоянно отправлять его на курсы повышения квалификации. Кроме того, необходимо включить в его задачи функции по выявлению коммуникационной ситуации. Данная работа будет ориентирована на нивелирование барьеров коммуникативного взаимодействия в профессиональной среде, а также формированию благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

3. Разработка программы по совершенствованию своего уровня в управлении коммуникациями для руководителей муниципального учреждения.

Важнейшей задачей руководства организации является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Руководитель муниципального учреждения должен обладать всеми знаниями, умениями и навыками эффективного (делового) общения (коммуникационного взаимодействия) для того, чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции как в большом, так и в малом кругу, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации. Поэтому и необходимо постоянное совершенствование их коммуникативной деятельности.

Для этого целесообразным будет создание и реализация программы с условным названием «Коммуникативные инструменты руководителя», которую необходимо осуществить на базе МБУ «Комплексный центр социального развития населения города Белгорода».

Преимущество программы состоит в том, что она имеет практическую направленность, интерактивные формы обучения, интенсивный характер обучения и удобный формат, позволяющий в минимальные сроки повысить уровень профессиональной подготовки.

Конкретные задачи программы:

- структурирование имеющихся знаний и опыта коммуникативного взаимодействия;
- развитие навыков применения коммуникативных инструментов руководителей в различных управленческих ситуациях.

Программа должна включать в себя необходимые учебные занятия, охватывающие основные вопросы теории и практики управленческого цикла в сфере коммуникативного взаимодействия. Учебные занятия может проводить приглашенный консультант – коучер. В качестве коучера может выступить наставник, осуществляющий психологическое консультирование организаций. Его целью является предоставление помощи руководителям различных уровней.

Кроме того, он эффективно взаимодействует с сотрудниками и совершенствует такие навыки как: активное слушание, взаимодействие с «трудными» подчиненными, внутренняя собранность, переговоры с партнерами, разрешение конфликтов. Обычно коучер помогает решать проблемы, используя стратегический подход, то есть так, чтобы каждый научился справляться с данной проблемой раз и навсегда. В своей работе важно, чтобы он мог чередовать различные формы совершенствования коммуникативной компетентности. Наиболее приемлемы из них:

- методики, которые позволяют диагностировать «помехи» в установлении эмоциональных контактов. Наиболее эффективными являются: методики «Ценностных ориентаций» М. Рокича, «Экспересс-диагностика социальных ценностей личности», «Методика выявления коммуникативных и организаторских способностей» А.В. Батаршева и «Диагностика коммуникативной толерантности» В.В. Бойко.

- тесты, позволяющие оценить степень общительности специалистов и руководителей в профессиональной среде. Наиболее приемлемыми являются следующие тесты: «Конфликтная личность» позволит определить степень конфликтности и тактичности; тест В.Ф. Ряховского «Коммуникабельны ли Вы?» оценивает степень взаимодействия, выявляет склонность к подмене

деловых отношений личностными и другие.

Программа «Коммуникативные инструменты руководителя» включает в себя три модуля.

Модуль первый направлен на определение роли коммуникативного взаимодействия; причин возникновения коммуникативных барьеров; способов преодоления коммуникативных преград.

Модуль второй направлен на применение определенных навыков в различных ситуациях коммуникативного взаимодействия.

Модуль третий предполагает применение эффективных коммуникативных инструментов для успешного делового взаимодействия.

Преимущества программы в том, что она предполагает практическую направленность, интенсивный характер обучения и удобный формат, позволяющий в минимальные сроки повысить уровень коммуникативной компетентности.

Данная программа поможет руководителям муниципального учреждения:

- ориентироваться в закономерностях и правилах коммуникаций;
- успешно выстраивать коммуникативный процесс;
- использовать результативные приёмы по преодолению коммуникационных барьеров;
- эффективно применять коммуникативный инструментарий (беседы, распоряжения);
- управлять своим эмоциональным состоянием в ходе общения;
- оптимизировать коммуникативное взаимодействие с подчинёнными.

В целом программа реализуется в формате тренинга с применением современных активных форм обучения (анализ производственных ситуаций, работа в мини-группах, в парах, дискуссии, тренировочные упражнения, обсуждения, интерактивное взаимодействие участников между собой и с тренером).

4. Проведение круглых столов. Они предполагают формирование

групповых мнений и суждений. Тематика круглых столов может быть разнообразной. На обсуждение могут быть вынесены вопросы, касающиеся, например, развития речевой коммуникации, этики делового общения, проявления коммуникативных качеств в межличностных отношениях и другие.

В основе образовательного курса должен лежать индивидуальный подход, который выявляет потребности в коммуникативном взаимодействии каждого работника. Важна также дифференциация обучающихся, которая возможна путем проведения тестирования.

Организация реализации программы должна быть возложена на учреждение, специализирующееся на тренингах, курсах повышения квалификации. Так, в городе Белгороде это может быть организация «Высшая школа управления» НИУ БелГУ.

Образовательная программа профессиональной переподготовки обучения включает в себя 30 академических часов.

Таким образом, специальные курсы направлены на формирование и совершенствование коммуникативных умений и навыков. Практические занятия будут определять потребность эффективного профессионального взаимодействия. В результате прохождения курсов работники муниципальных учреждений овладеют приемами регуляции эмоционального напряжения, ведения деловой беседы, видами обратной связи и будут уметь устанавливать и поддерживать контакт с собеседником.

**Планируемые результаты проекта.** По итогам реализации проекта «Повышение эффективности управления коммуникациями в муниципальных учреждениях» можно будет ожидать следующие результаты – в Учреждении будет:

- разработан алгоритм эффективного управления коммуникациями в муниципальном учреждении города Белгорода;
- повысится эффективность коммуникативного взаимодействия с другими учреждениями, представителями общественных организаций,

гражданами, руководителями предприятий, различных учреждений и подразделений органов власти;

– сформирована система регулярного профессионального обучения специалистов, созданы необходимые условия для самостоятельного получения ими коммуникативных знаний;

– повышено качество предоставляемой информации через сеть Интернет.

**Оценка эффективности проекта.** Оценить эффективность реализации предлагаемого проекта можно по следующим группам показателей:

1. Кадровые, направленные на повышение качества выполнения должностных обязанностей:

– применение в профессиональной деятельности уже сформированных развитых коммуникативных умений;

– умение резюмировать любые высказывания, рефлексировать свое речевое поведение;

– сформированность навыков эффективного взаимодействия с людьми разных возрастов в профессиональной среде.

2. Социальные, предполагающие:

– снижение уровня конфликтности в коллективе;

– умение моделировать различные формы взаимодействия (не менее 78% от общего числа сотрудников учреждения);

– увеличение количества населения, пользующихся сайтом учреждения (не менее 60% от общего числа взрослого населения);

– удовлетворенность населения информацией, предоставляемой на сайте учреждения (не менее 75% удовлетворенных от общего числа опрошенных).

**Ресурсное обеспечение проекта.** Планирование по проекту включает в себя следующие виды ресурсов:

1. Финансовые. Реализация проекта не требует значительных финансовых затрат. Так, денежные расходы будут направлены на

реализацию следующих проектных мероприятий:

– курсы профессиональной переподготовки кадров муниципальных учреждений – 7 200 рублей на одного человека \* 10 человек (руководители структурных подразделений);

– привлечение коучера для работы на договорной основе – 20 000 рублей;

– привлечение специалиста по информационному обеспечению – 15 000 рублей.

Общий бюджет проекта составляет 107 000 рублей. Финансирование проекта возможно за счет средств бюджета городского округа «Город Белгород» или за счет внебюджетных средств муниципального учреждения города Белгорода.

**Смета проекта.** Обоснование финансового обеспечения проекта представлено в таблице 1.

Таблица 1

Финансовое обеспечение проекта

Мероприятие	Сумма, руб.	Примечание
Курсы профессиональной переподготовки кадров муниципальных учреждений	72 000	На одного человека – 7 200 руб.
Привлечение коучера для работы на договорной основе	20 000	
Привлечение специалиста по информационному обеспечению	15 000	
<b>ИТОГО</b>	<b>107 000</b>	<b>За счет средств бюджета городского округа «Город Белгород»</b>

2. **Нормативные.** Проект необходимо обеспечить внутренними локальными нормативными актами, которые будут регулировать профессиональную деятельность работников муниципального учреждения.

3. **Кадровые.** Для успешной реализации проекта необходимы квалифицированные кадры, имеющие профессиональную подготовку в сфере



информационных и коммуникационных технологий. Это условие может быть обеспечено путем переподготовки специалистов, повышения их квалификации.

Ресурсное, нормативно-правовое обеспечение проекта, контроль проектной деятельности возлагается на помощника руководителя муниципального учреждения.

**Оценка рисков внедрения проекта.** В ходе внедрения проекта и реализации предлагаемых мероприятий руководство муниципального учреждения, а также целевая группа проекта подвергается минимальным рискам.

К числу рисков проекта в процессе совершенствования механизма управления коммуникациями относятся:

– наличие незаинтересованности самого руководителя этого учреждения и сотрудников в совершенствовании механизма управления коммуникациями. Снизить данный риск возможно при помощи отслеживания по каналам обратной связи степени удовлетворенности населения взаимодействием с центром;

– экономический риск возможен, однако является минимальным, поскольку расходы на организацию деятельности по совершенствованию механизма управления коммуникациями в муниципальном учреждении не значительны;

– недостаточно высокий уровень медиаграмотности клиентов муниципального учреждения, особенно пожилых людей. Для предупреждения этого риска уже применяются меры со стороны учреждения – проведение чемпионата среди пожилых людей;

– неравенство доступа в сеть Интернет разных групп населения, проживающих в городе. Минимизировать данный риск можно за счет мер муниципальной программы «Развитие солидарного общества и информационного пространства городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы».

Таким образом, при рассмотрении рисков, которые могут возникнуть при реализации указанных мероприятий, проект может быть эффективным по совершенствованию алгоритма управления коммуникациями в муниципальных учреждениях в целом.

В результате проведенного исследования и разработке мер по совершенствованию алгоритма управления коммуникациями в муниципальном учреждении города Белгорода допустимо сделать следующие выводы.

1. Разрешению выявленных в исследовании проблем будет способствовать реализация проекта «Повышение эффективности управления коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода». Его целью является усовершенствование процесса управления коммуникациями в муниципальном учреждении, а также повышение эффективности взаимодействия Учреждения с населением города Белгорода. Основными задачами проекта являются: разработка алгоритма управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении; повышение эффективности внешних коммуникаций Учреждения; повышение уровня коммуникативных навыков специалистов.

2. Важным направлением реализации данного проекта является разработка коммуникационной стратегии. В широком смысле она представляет собой детальный комплексный план развития коммуникаций, направленный на достижение стратегических целей организации и поддерживающий генеральную стратегию. В узком смысле – это общая программа действий организации по установлению коммуникации с внешней и внутренней средой. Другие мероприятия проекта связаны с разработкой механизма мотивации к применению коммуникативных навыков, целенаправленным профессиональным развитием работников муниципальных учреждений, разработкой технологии развития коммуникативной компетентности руководителей муниципальных

учреждений, созданием информационно-коммуникационной образовательной среды для работников муниципальных учреждений.

3. Основные результаты от реализации предлагаемого проекта следующие: повышение эффективности взаимодействия с другими учреждениями, гражданами и различными подразделениями органов власти; специалисты станут применять в своей профессиональной деятельности уже сформированные развитые коммуникативные умения и навыки; повышение качества выполнения должностных обязанностей. К числу рисков проекта в процессе совершенствования механизма управления коммуникациями относятся: наличие незаинтересованности самого руководителя этого учреждения и сотрудников в совершенствовании механизма управления коммуникациями; экономический риск возможен, однако является минимальным, поскольку расходы на организацию деятельности по совершенствованию механизма управления коммуникациями в муниципальном учреждении не значительны; недостаточно высокий уровень медиаграмотности клиентов муниципального учреждения, особенно пожилых людей; неравенство доступа в сеть Интернет разных групп населения, проживающих в городе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Муниципальное учреждение – это организация, созданная органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Специфика управления муниципальными учреждениями определяется их социальной значимостью для населения муниципального образования и ограниченными возможностями местного бюджета для их финансирования. К муниципальным относится большинство учреждений дошкольного и общего школьного образования, культуры (театры, музеи, клубы, библиотеки), здравоохранения (больницы, поликлиники, аптеки), социальной защиты (комплексные центры социального обслуживания, приюты для детей).

Поскольку муниципальные учреждения предполагают взаимодействие не только во внутренней среде, но и во внешней, то необходимо говорить о роли коммуникации в муниципальных учреждениях и подходах к ее управлению.

Взаимодействие – это всегда коммуникация, которая представляет собой социально обусловленный процесс, в ходе которого люди обмениваются информацией, как в межличностном, так и в массовом общении при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств. Исходной причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат потребности человека, социальной группы, государства. Цели коммуникации обслуживают те или иные потребности – и в первую очередь выживание, сотрудничество с другими людьми, личные потребности, поддержание отношений между людьми, стремление власти над людьми, объединение организаций в одно целое, получение и сообщение информации. Потребность выступает как изначальная причина и источник деятельности человека. Чем богаче

деятельность человека, тем многообразнее его потребности и, следовательно, его коммуникации.

В основе коммуникации заложены стремление к пониманию, привычки, познавательные или эмоциональные побуждения, ввиду чего коммуникация выступает как важный инструмент человеческих отношений.

Так, коммуникации в муниципальных учреждениях – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей.

Мы рассмотрели как происходит управление коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода». Нами было проведено социологическое исследование «Управление коммуникациями».

Как показывают результаты исследования, в Учреждении основными средствами коммуникаций является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту управления, и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, электронная почта, Интернет.

В настоящее время почти все респонденты считают, что коммуникация важна для эффективной деятельности в организации и ею нужно управлять. На их взгляд управлять коммуникациями в организации нужно по следующим причинам: для принятия правильных решений (76%); для достижения целей организации (74%); для взаимодействия с другими людьми (66%); для сплоченности коллектива (54%); для самореализации (10%) и на последнем месте расположился ответ «для продвижения по карьерной лестнице».

МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» строит свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров, соглашений, контрактов. Однако, анализ мнения сотрудников центра и населения показал, что их коммуникационное

взаимодействие среднее эффективно.

Проведенное социологическое исследование управления коммуникациями в муниципальном учреждении выявило две группы проблем. Они связаны с тем, что при передачи информации сообщение искажается, непониманием информации и недостатком необходимой информации. Поэтому, коммуникациями в муниципальных учреждениях необходимо управлять, под управлением понимается оказание целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри учреждения, так и между учреждением и его внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии.

Для управления коммуникациями в муниципальных учреждениях можно использовать различные подходы, но мы предлагаем применить проектный подход, так как в муниципальном учреждении он полностью связан с коммуникациями. Согласно статистике 80% времени проекта тратится на коммуникации – письменное и устное общение в разных формах. Например, подготовка и представление формальных отчетов, презентаций, докладов, неформальные обсуждения, наброски и рецензирование документов, обмен сообщениями по электронной почте, совместная работа над документами в электронной среде, внутренние совещания с членами команды и т.д. Эффективность этих коммуникаций является едва ли не самым важным критерием управления проектами.

Сложившаяся практика характеризуется тем, что руководители муниципальных учреждениях города Белгорода недостаточно внимания уделяют вопросам совершенствования коммуникаций. С целью устранения данных противоречий предлагается к реализации проект «Повышение эффективности управления коммуникациями в муниципальных учреждениях».

Разработка проекта предполагает реализацию комплекса мероприятий, направленных на совершенствование управления коммуникациями в муниципальных учреждениях:

1. Разработка алгоритма управления коммуникациями в муниципальных учреждениях.
2. Повышение эффективности внешних коммуникаций.
3. Повышение уровня коммуникативных навыков специалистов.

Основные мероприятия проекта связаны с разработкой механизма мотивации к применению коммуникативных навыков, целенаправленным профессиональным развитием работников муниципальных учреждений, разработкой технологии развития коммуникативной компетентности руководителей муниципальных учреждений, созданием информационно-коммуникационной образовательной среды для работников муниципальных учреждений.

Основные результаты от реализации предлагаемого проекта следующие: повышение эффективности взаимодействия с другими учреждениями, гражданами и различными подразделениями органов власти; специалисты станут применять в своей профессиональной деятельности уже сформированные развитые коммуникативные умения и навыки; повышение качества выполнения должностных обязанностей.

Считаем возможным сформулировать следующие рекомендации в повышении эффективности управления коммуникациями в муниципальных учреждениях:

- разработать алгоритм управления коммуникациями в муниципальном учреждении;
- провести модернизацию официального сайта МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода»;
- внедрить систему обучения – специальных курсов по образовательной программе «Управление коммуникациями в организации»;

- провести коммуникативные тренинги для развития коммуникативных навыков, сочетающее в себе активные и традиционные методы обучения;
- привлечь психолога к разрешению конфликтов взаимодействия во внутренней и внешней средах учреждения;
- разработать программу по совершенствованию уровня в управлении коммуникациями для руководителей муниципального учреждения;
- провести круглые столы, которые будут посвящены вопросам, касающимся, например, развития речевой коммуникации, этики делового общения, проявления коммуникативных качеств в межличностных отношениях.

Таким образом, на сегодняшний день исследование способов управления коммуникациями в муниципальных учреждениях приобретает принципиальную важность. Сложности коммуникативного взаимодействия в муниципальных учреждениях объясняются отсутствием установки на сотрудничество, неподготовленностью построения общения, трудностью работникам планировать и выстраивать процесс межличностного взаимодействия, взаимным недоверием специалистов. Разрешение указанных противоречий в муниципальных учреждениях должно строиться на проектном подходе, поскольку именно он будет способствовать обеспечить качественное профессиональное взаимодействие сотрудников в процессе делового общения.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об утверждении Устава муниципального бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 23 марта 2011 г. № 932 // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

2. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Текст] : утверждено Приказом Минюст РФ от 6 октября 2010 г. № 18638 // Российская газета. – 2010. – 20 октября.

3. Кодекс этики и служебного поведения сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих уголовно-исполнительной системы Российской Федерации [Текст] : Приказ Федеральной службы исполнения наказаний от 11 января 2012 г. № 5 // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 4. – Ст. 384.

4. Анкваб, М. Ф. Профессиональное общение как составляющая коммуникативной компетентности [Текст] / М. Ф. Анкваб // Молодой ученый. – 2014. – № 2. – С. 718-721.

5. Коммуникативные механизмы понимания в семиосоциопсихологии [Текст] : материалы Всероссийской конференции «Понимание в коммуникации», Москва, 25-26 мая 2010 г. / под общ. ред. Т. З. Адамьянц. – Москва : ГОУ ВПО МГПУ, 2010. – 260 с.

6. Аминов, И. И. Психология делового общения [Текст] / И. И. Аминов // Информационно-коммуникационное пространство. – 2013. – № 4. – С. 35-48.

7. Адамов, Н. И. Межкультурная коммуникативная компетентность как интегративная способность межкультурного общения специалиста [Текст] / Н. И. Адамов // Психологическая наука и образование. – 2010. – № 2. – С. 14-27.

8. Аньшин, В. М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях [Текст] / В. М. Аньшин // Управление проектами и программами. – 2014. – № 2. – С. 104-111.
9. Аньшин, В. М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению [Текст] / В. М. Аньшин // Управление проектами и программами. – 2012. – № 1. – С. 20-41.
10. Балобанова, Т. Н. Развитие коммуникативной компетентности государственных и муниципальных служащих [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Т. Н. Балобанова. – СПб., 2012. – 14 с.
11. Болотова, А. К. Социальные коммуникации [Текст] / А. К. Болотова, // Управленческая среда. – 2016. – № 1. – С. 35-37.
12. Бирюкова, Г. М. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих [Текст] / Г. М. Бирюкова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2011. – № 12. – С. 15-20.
13. Бубнова, С. С. Методика диагностики реальной структуры ценностных ориентаций личности [Текст] / С. С. Бубнова // Ценностные ориентации. – 2012. – № 7. – С. 43-48.
14. Болотова, В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе [Текст] / В. А. Болотова // Педагогика. – 2012. – № 10. – С. 159-162.
15. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина // Креативный менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 13-20.
16. Бороздина, Г. В. Компетентностный подход в управлении [Текст] / Г. В. Бороздина // Педагогическое мастерство. – 2012. – № 9. – С. 41-47.
17. Боровских, О. Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях [Текст] / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1. – С. 14-22.
18. Брага, А. Пять полезных советов для развития карьеры в сфере

управления проектами [Текст] / А. Брага // Управление проектами и программами. – 2014. – № 3. – С. 244-248.

19. Балашов, А. И. Управление проектами [Текст] / А. И. Балашов, Е. М. Рогова // Наука и образование. – 2016. – № 2. – С. 383-391.

20. Ватрак, В. И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности [Текст] / В. И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 138-143.

21. Воропаев, В. И. Управление проектами в современном обществе [Текст] / В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2015. – № 1. – С. 5-18.

22. Воропаев, В. И. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами [Текст] / В. И. Воропаев, Л. В. Миронова // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 292-296.

23. Воропаев, В. И. Стандарты компетентности – гармонизация через структуризацию [Текст] / В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2013. – № 1. – С. 52-61.

24. Воропаев, В. И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон [Текст] / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд, О. А. Клименко // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 266-279.

25. Виговская, М. Е. Психология делового общения [Текст] / М. Е. Виговская // Психология общения. – 2016. – № 2. – С. 183-186.

26. Вяткин, Л. Г. Формирование коммуникативной компетенции как объект зарубежных методических исследований [Текст] / Л. Г. Вяткин // Вопросы управления. – 2012. – № 4. – С. 61-67.

27. Гарайс Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами [Текст] / Р. Гарайс // Управление проектами и программами. – 2015. – № 2. – С. 106-111.

28. Городнов, А. Г. Построение системы управления проектными

рисками [Текст] / А. Г. Городнов, А. В. Воронцова, Ю. И. Ефимычев // Экономический анализ. – 2014. – № 8. – С. 22-25.

29. Готин, А. Е. Предложения по подготовке и переподготовке специалистов по управлению проектами [Текст] / А. Е. Готин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 104-107.

30. Деркач, А. А. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода [Текст] / А. А. Деркач, Е. А. Климова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2012. – № 2. – С. 114-117.

31. Дивненко, О. В. Основы межкультурной коммуникации [Текст] / О. В. Дивненко, П. С. Таранова // Психологическая наука и образование. – 2012. – № 3. – С. 10-15.

32. Дульзон, А. А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности [Текст] / А. А. Дульзон // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 292-302.

33. Жукова, Т. Н. Значение имиджа проекта в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами и особенности его формирования [Текст] / Т. Жукова // Реклама. Теория и практика. – 2014. – № 5. – С. 258-268.

34. Журавлева, Е. Н. Приемы деловых коммуникаций [Текст] / Е. Н. Журавлева // Педагогика. – 2013. – № 4. – С. 37-41.

35. Зазыкин, В. Г. Технология эффективного общения [Текст] / В. Г. Зазыкин // Знание. Понимание. Умение. – 2011. – № 3. – С. 111-117.

36. Земедлина, Е. А. Этика и психология делового общения [Текст] / Е. А. Земедлина // Социальные явления. – 2013. – № 2. – С. 11-18.

37. Зверинцев, А. Б. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А. Б. Зверинцев // Управленческая среда. – 2016. – № 2. – С. 73-82.

38. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений

[Текст] / Е. П. Ильин // Психология общения. – 2013. – № 1. – С. 539-547.

39. Ильина О. Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст] / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 19-23.

40. Крылова, Н. Б. Типы языковых и коммуникативных способностей и компетенций [Текст] / Н. Б. Крылова // Вопросы психологии. – 2011. – № 1. – С. 11-15.

41. Копылова, А. В. Роль механизмов управления коммуникативной компетентностью сотрудников в современных российских компаниях [Текст] / А. В. Копылова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 6. – С. 44-46.

42. Кочергина, О. А. Информационно-коммуникативная компетентность менеджера как составляющая его профессиональной коммуникации [Текст] / О. А. Кочергина // Вестник российского нового университета. – 2010. – № 2. – С. 128-131.

43. Ключев, Е. В. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст] / Е. В. Ключев // Высшее образование сегодня. – 2013. – № 5. – С. 145-151.

44. Кузьмина, Н. В. Культура делового общения [Текст] / Н. В. Кузьмина // Методы системного педагогического исследования. – 2012. – № 7. – С. 85-88.

45. Козодаев, М. А. Простые сложные коммуникативные и психологические приемы в управлении проектами [Текст] М. А. Козодаев // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 302-326.

46. Лебедева, О. Е. Общение как проблема общей психологии [Текст] / О. Е. Лебедева // Методологические и теоретические проблемы психологии. – 2012. – № 3. – С. 96-101.

47. Лукьянова, Н. А. Коммуникативная компетентность – ресурс повышения качества инновационного образования [Текст] / Н. А. Лукьянова, В. В. Петров // Философия образования. – 2011. – № 4. – С. 87-95.

48. Лебедева, О. Е. Общение как проблема общей психологии [Текст] / О. Е. Лебедева // Методологические и теоретические проблемы психологии. – 2012. – № 3. – С. 241-245.
49. Леонтьев, А. Н. Коммуникативная культура [Текст] / А. Н. Леонтьев // Психология делового общения. – 2012. – № 2. – С. 57-63.
50. Мардахаев, Л. В. Понимание и общение [Текст] / Л. В. Мардахаев // Вопросы психологии. – 2013. – № 5. – С. 46-51.
51. Мучник, Б. С. Компетентностный подход в управлении. Проблемы, понятия, инструментарий [Текст] / В. М. Шепель, Б. С. Мучник // Интернет-журнал «Эйдос». – 2015. – № 8. – С. 97-102.
52. Недосека, О. Н. Основы теории коммуникаций [Текст] / О. Н. Недосека. – М. : Гуманитар. Изд. центр ВЛАДОС, 2010. – 104 с.
53. Осипчук, О. С. Коммуникативная компетентность современного специалиста [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук / О. С. Осипчук. – Омск : Изд-во Омского государственного университета. – 2012. – 17 с.
54. Одинцова, В. В. Современные подходы к компетентностно-ориентированному управлению [Текст] / В. В. Одинцова // Новые технологии. – 2014. – № 4. – С. 153-157.
55. Плотникова, Г. Г. Культура речи или коммуникативная компетентность: содержательный аспект [Текст] / Г. Г. Плотникова // Язык и культура. – 2014. – № 2. – С. 174-188.
56. Панфилов, А. П. Ключевые компетенции: технология конструирования [Текст] / А. П. Панфилов // Народное образование. – 2013. – № 5. – С. 107-112.
57. Пеллс, Д. Л. Управление проектами как национальная компетентность! Как современное управление проектами и программами может сделать организации, отрасли и экономику сильнее [Текст] / Д. Л. Пеллс // Управление проектами и программами. – 2013. – № 3. – С. 234-243.
58. Персод, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы [Текст] / Н. Л. Персод // Стратегический

менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 194-202.

59. Персод, Н. Л. Проектный офис как центр управления коммуникациями [Текст] / Н. Л. Персод // Менеджмент сегодня. – 2014. – № 4. – С. 240-256.

60. Попов, В. Л. Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях [Текст] / В. Л. Попов // Управление проектами и программами. – 2014. – № 3. – С. 220-229.

61. Рейес, Х. Э. Совершенствование ключевых областей компетенции организации через развитие команды офиса управления проектом [Текст] / Х. Э. Рейес // Управление проектами и программами. – 2014. – № 3. – С. 244-248.

62. Коммуникативная компетентность как один из факторов стрессоустойчивости личности [Текст] : материалы международной научной конференции, Санкт-Петербург, 23-24 апреля 2013 г. / под общ. ред. В. Н. Скворцова. – Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2013. – 205-208 с.

63. Смитбург, Д. У. Менеджмент в организациях [Текст] / Д. У. Смитбург // Полис. – 2014. – № 1. – С. 451-455.

64. Сабельфельд, Н. П. Уровни коммуникативной компетенции в теории и на практике [Текст] / Н. П. Сабельфельд // Высшее образование сегодня. – 2011. – № 8. – С. 98-104.

65. Сериков, В. В. Азы общения: стратегия и тактика [Текст] / В. В. Сериков // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – № 3. – С. 63-69.

66. Сизикова, С. Ф. Реализация компетентностного подхода в сфере образования [Текст] / С. Ф. Сизикова // Психологическая наука и образование. – 2013. – № 2. – С. 604-609.

67. Смирнов, С. Г. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия [Текст] / С. Г. Смирнов // Вопросы психологии. – 2012. – № 2. – С. 36-42.

68. Стернин, И. А. Понятия «компетентность» и «компетенция» как

смыслообразующие единицы компетентностного подхода [Текст] / И. А. Стернин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2013. – № 4. – С. 64-50.

69. Сорокин, А. С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри [Текст] / А. С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2014. – № 3. – С. 150-158.

70. Тутушкина, М. К. Диагностика способности к общению [Текст] / М. К. Тутушкина // Управленческая среда. – 2015. – № 3. – С. 25-29.

71. Уайдман, М. Р. Моделирование в управлении проектами [Текст] / М. Р. Уайдман // Управление проектами и программами. – 2005. – № 1. – С. 18-27.

72. Фролов, С. С. Психология и этика делового общения [Текст] / С. С. Фролов // Управление персоналом. – 2012. – № 2. – С. 88-94.

73. Хуторский, А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования [Текст] / А. В. Хуторский // Вестник практической психологии образования. – 2014. – № 1. – С. 221-229.

74. Хили, М. Управление талантами в управлении проектами [Текст] / М. Хили // Управление проектами и программами. – 2012. – № 3. – С. 226-230.

75. Чичикин, И. В. Коммуникативная компетентность менеджера как личностное новообразование [Текст] / И. В. Чичикин // Вестник Тамбовского университета. – 2010. – № 7. – С. 98-101.

76. Чичикин, И. В. Формирование коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / И. В. Чичикин. – Курск, 2010. – 144 с.

77. Черникова, Е. С. Мотивация сотрудников в проектной сфере [Текст] / Е. С. Черникова // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 3. – С. 236-246.

78. Шамовой, Т. И. Деловая культура и психология общения [Текст] / Т. И. Шамовой // Психология. – 2012. – № 3. – С. 167-124.



79. Шумилова, Е. А. Социально-коммуникативная компетентность как предмет исследования [Текст] / Е. А. Шумилова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2006. – № 16. – С. 115-119.

80. Яковлев, И. П. Инновационные коммуникации [Текст] / И. П. Яковлев // Карьера менеджера. – 2016. – № 1. – С. 352-360.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРОГРАММА  
СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ  
«УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ»**

**Обоснование проблемы исследования**

Социальные изменения в российском обществе требуют новых форм профессиональной и социальной компетентности управленцев. От этого зависит эффективность менеджмента в различных сферах профессиональной деятельности. Поэтому современные теории управления рассматривают коммуникации как основу развития социальных систем, так как коммуникация обеспечивает реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля. От того, насколько эффективны коммуникации, зависят показатели деятельности муниципальных учреждений, уровень удовлетворенности работников трудом, формирование ответственности за работу учреждения.

Неэффективные коммуникации – главное препятствие на пути достижения успехов любого муниципального учреждения. Поэтому важно становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективность деятельности руководителя полностью зависит от его эффективности в коммуникациях.

Роль коммуникаций нагляднее всего проявляется в период трансформаций. Зачастую персонал воспринимает организационные изменения как угрозу для себя и оказывает им серьезное сопротивление. В целях минимизации этих сопротивлений необходимо построение такой коммуникативной модели управления, которая способствовала бы организационным изменениям. В структуре организационных изменений важное место занимают те из них, которые направлены на усиление мотивации персонала. В современных условиях возникают новые формы мотивации к труду, такие как возможность самореализации индивидов, удовлетворение потребностей участия в процессе принятия решений, во

власти, успехе, достижении целей, в саморазвитии и т.д. Существует тесная взаимосвязь между удовлетворением этих потребностей и фактором человеческого взаимодействия.

Именно использование организационных коммуникаций позволит повысить эффективность управления муниципальными учреждениями в современных условиях за счет повышения степени удовлетворенности коммуникационных потребностей, таких как потребность в информации и координации усилий, без которых не могут быть достигнуты цели муниципальных учреждений. Организационные коммуникации влияют на формирование ценностей и норм поведения персонала, на эффективность деятельности индивидов.

На сегодняшний день исследование способов управления коммуникациями в муниципальных учреждениях приобретает принципиальную важность. Сложности коммуникативного взаимодействия в муниципальных учреждениях объясняются отсутствием установки на сотрудничество, неподготовленностью построения общения, трудностью работникам планировать и выстраивать процесс межличностного взаимодействия, взаимным недоверием специалистов. Разрешение указанных противоречий в муниципальных учреждениях должно строиться на проектном подходе, поскольку именно он будет способствовать обеспечить качественное профессиональное взаимодействие сотрудников в процессе делового общения.

Таким образом, актуальность проблемы исследования обусловлена следующими обстоятельствами: во-первых, необходимостью теоретического обеспечения коммуникаций работников муниципальных учреждений, поскольку от уровня ее развития зависит качество их профессиональной деятельности; во-вторых, целесообразностью создания благоприятных условий для формирования эффективной коммуникации специалистов; в-третьих, необходимостью совершенствования механизма управления коммуникациями в муниципальных учреждениях.

### Степень изученности проблемы

Изучение проблемы управления коммуникациями и ее совершенствования нашло отражение в ряде исследований как отечественных и зарубежных психологов, так и в каждой науке есть свои цели изучения этого феномена. Так, в психологии ученые (С.С. Бубнова, М.Е. Виговская, А.А. Деркач, Е.А. Земедлина, А.Б. Зверинцев, Е.П. Ильин, Е.А. Климова) обращаются к проблемам межличностной и внутриличностной коммуникации<sup>1</sup>. В трудах по управлению такие ученые как И.И. Аминов, А.К. Болотова, Г.В. Бороздина рассматривают коммуникацию как компонент, связывающий все процессы в организации и позволяющий осуществлять функции менеджмента<sup>2</sup>.

Кроме того, изучением вопроса управления коммуникациями занимаются следующие зарубежные авторы: В. Рева, который изучает вопросы коммуникационного менеджмента на макроуровне в рамках экономических и социальных отношений; Д.У. Смитбург изучает системный анализ коммуникаций в организациях<sup>3</sup>.

Таким образом, **проблема** исследования заключается в противоречии между нарастающей потребностью в повышении эффективности внутренних и внешних взаимодействий в муниципальных учреждениях, с одной стороны, и недостаточной научной разработанностью технологии управления коммуникациями, с другой стороны.

---

<sup>1</sup> Бубнова С. С. Методика диагностики реальной структуры ценностных ориентаций личности // Ценностные ориентации. 2012. № 7; Виговская М. Е. Психология делового общения // Психология общения. 2016. № 2; Деркач А. А., Климова Е. А. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 2; Зызыкин В. Г. Технология эффективного общения // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3; Земедлина Е. А. Этика и психология делового общения // Социальные явления. 2013. № 2; Зверинцев А. Б. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности // Управленческая среда. 2016. № 2; Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений // Психология общения. 2013. № 1.

<sup>2</sup> Аминов И. И. Психология делового общения // Информационно-коммуникационное пространство. 2013. № 4; Болотова А. К. Социальные коммуникации // Управленческая среда. 2016. №1; Бороздина Г. В. Психология и этика делового общения // Креативный менеджмент. 2016. № 2.

<sup>3</sup> Смитбург Д. У. Менеджмент в организациях // Полис. 2014. № 1.

### **Определение цели и задач исследования**

Актуальность проблемы, ее несомненная востребованность практикой, а также необходимость глубокого теоретического осмысления феномена управления коммуникациями в муниципальных учреждениях и разработки технологических траекторий ее совершенствования обусловили выбор объекта и предмета диссертационного исследования, определение его целей и задач.

**Объект исследования** – коммуникации в муниципальных учреждениях.

**Предмет исследования** – управление коммуникациями в муниципальных учреждениях.

**Целью исследования** является выявление проблем управления коммуникациями в муниципальных учреждениях города Белгорода.

Исходя из цели исследования, определяются основные **задачи**:

1. Анализ управления коммуникациями внутри муниципального учреждения.
2. Определение проблем управления коммуникациями внутри муниципального учреждения.
3. Анализ взаимодействия населения города Белгорода с муниципальным бюджетным учреждением «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода».

### **Гипотеза исследования**

1. Управление коммуникациями в муниципальных учреждениях играет важную роль в процессе осуществления профессиональной деятельности работников этих учреждений.
2. Основные проблемы управления коммуникациями в муниципальных учреждениях связаны с непониманием важности данного процесса, управлению коммуникациями уделяется недостаточно внимания, а также отсутствует стратегия управления коммуникациями.
3. Целесообразна разработка инновационной модели управления

коммуникациями в муниципальных учреждениях и, как следствие, актуализации ее многочисленных и важных функций.

### **Методика проведения исследования**

Анкетный опрос, включающий в себя: анкетный опрос работников муниципальных учреждений (n = 50 респондентов) и населения города Белгорода (n = 150 респондентов). В качестве респондентов выступили работники МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», население города Белгорода.

В качестве диагностического инструментария исследования использованы специально разработанные анкеты (Приложение 2).

**Сроки проведения исследования:** апрель-май 2016 года.

### **Операционализация основных понятий**

*Коммуникация* – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

*Социальное взаимодействие* – процесс, в котором люди действуют и реагируют на действия других, тем самым проявляют социальную активность. *Коммуникационный процесс* – это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.).

*Коммуникационный стиль* – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другим человеком.

*Организационная коммуникация* – это социальный механизм, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству исполнителей внутри организации, отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

*Муниципальное учреждение* – учреждение, финансовое обеспечение

выполнения функций которого, в том числе по оказанию муниципальных услуг (выполнению работ) физическим и юридическим лицам, в соответствии с муниципальным заданием осуществляется за счет средств бюджета муниципального образования.

*Коммуникации в муниципальных учреждениях* – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей.

*Управление коммуникациями* – оказание целенаправленных управленческих воздействий, направленных на достижение эффективной коммуникации как внутри учреждения, так и между учреждением и его внешней средой путем разработки и реализации коммуникационной стратегии.

*Проектная деятельность* – инновационная деятельность, которая предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно освоить и усовершенствовать.

*Общение* – сложный информационный механизм взаимодействия социальных субъектов, возникающий благодаря потребности в совместной деятельности. Включает в себя обмен информацией и разработку единой стратегии взаимодействия, технологии повышения качества общения.

*Организация* – устойчивая система совместно работающих индивидов, сложившаяся на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей.

*Работник муниципального учреждения* – это гражданин, осуществляющий профессиональную деятельность на основе трудового договора и получающий заработную плату из средств муниципального бюджета.

*Сотрудничество* – согласованное взаимодействие людей, субъектов управления, включающее в себя взаимную поддержку, взаимопомощь, взаимную ответственность и обмен услугами, сопровождающиеся положительными эмоциями и направленные на достижение согласия и



желаемого результата.

*Цель* – понятие, выражающее идеальное предвосхищение результатов деятельности.

### Логическая структура анкеты 1

№ п/п	Понятие критерия	Эмпирические индикаторы	Вопросы в анкете
1.	Определение и важность управления коммуникациями	Важность коммуникации для эффективной деятельности организации.	1-4
2.	Выявление кто на самом деле управляет коммуникациями	Фактически в организации управляет коммуникациями руководитель учреждения.	5-9
3.	Выявление проблем управления коммуникациями в муниципальном учреждении	Основной источник получения информации, используемые каналы для передачи информации, понимание сути сообщения.	10-23
4.	Анализ официального сайта учреждения и готовности сотрудников к совершенствованию своих профессиональных навыков	Улучшение своих коммуникативных навыков, способы получения дополнительных знаний и умений для профессиональной деятельности, оценка официального сайта.	24-30
5.	Личные данные	Пол, возраст, образование, должность.	31-34

### Логическая структура анкеты 2

№ п/п	Понятие критерия	Эмпирические индикаторы	Вопросы в анкете
1.	Определение взаимодействия с центром	Получение услуг, каким образом происходит взаимодействие, оценка взаимодействия	1-6
2.	Выявление трудностей во взаимодействии	Какие трудности возникают во взаимодействии с сотрудниками центра	7
3.	Оценка сайта населением	Оценка сайта, выявление проблем	8-11
4.	Личные данные	Категория граждан	12

**Обработка результатов социологического исследования** осуществляется с помощью компьютера при применении методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и типологизации социальных переменных, а также методов математической статистики.

**Ввод и обработка данных с использованием программного продукта «ДА-система» (версия 5.0).**

1-й этап – «Создание и корректировка словаря переменных».

При переводе данных в компьютер вопросы анкет и графы документов преобразуются в первичные переменные и формируют словарь первичных переменных, а варианты ответов на вопросы преобразуются в значения переменных. Таким образом, словарь первичных переменных содержит максимально полную информацию о структуре данных инструментария.

Значениями первичных переменных могут быть текст либо числа. В зависимости от этого переменные могут быть текстовыми либо числовыми.

Текстовые переменные подразделяются на альтернативные и неальтернативные. Неальтернативные текстовые переменные используются для оперирования списками, допускающими множественный выбор.

2-й этап – «Ввод данных».

Ввод данных осуществляется в режиме программы «ДА-система» – «Ввод и корректировка данных».

3-й этап – «Обработка данных»

Основным режимом обработки данных является получение и визуальный анализ таблиц распределений. Этот режим необходим для общей оценки ситуации и формулировки более сложных задач анализа. На данном этапе используется «Конструктор таблиц распределений». Типы вторичных переменных: текст/альтернативная; текст/неальтернативная; число. Вспомогательными режимами программы, которые используются на данном этапе, являются «Вывод одномерных таблиц» и «Вывод двумерных таблиц».

### **Участнику исследования!**

**Настоящее социологическое исследование проводится кафедрой социальных технологий НИУ «БелГУ» с целью выявления у работников муниципального учреждения г. Белгорода актуальных проблем коммуникативного взаимодействия в организации.**

**Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. Анкета анонимная, индивидуальные данные указывать не нужно.**

**1. Выберите наиболее полное, на Ваш взгляд, определение коммуникации:**

- 1 это целенаправленное взаимодействие двух субъектов
- 2 это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств
- 3 это механизм, с помощью которого существуют и развиваются взаимоотношения между людьми
- 4 это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией
- 5 это передача и массовый обмен информации с целью воздействия на общество

**2. Как Вы считаете, важна ли коммуникация для эффективной деятельности в организации?**

- 1 да 4 нет
- 2 скорее да, чем нет 5 затрудняюсь ответить
- 3 скорее нет, чем да

**3. Необходимо ли управлять коммуникацией в организации?**

- 1 да 4 нет
- 2 скорее да, чем нет 5 затрудняюсь ответить
- 3 скорее нет, чем да

**4. Если да, то для чего нужно управлять коммуникацией в организации? (укажите не более трёх вариантов ответов)**

- 1 для принятия правильных решений

- 2 для сплоченности коллектива
- 3 для достижения целей организации
- 4 для продвижения по карьерной лестнице
- 5 для взаимодействия с другими людьми
- 6 для самореализации
- 7 для осуществления власти над людьми
- 8 затрудняюсь ответить
- 9 другое \_\_\_\_\_

**5. Какова, на Ваш взгляд, основная цель управления коммуникациями в организации?**

- 1 организация взаимодействия (контроль, корректировка, планирование)
- 2 определение коммуникативных барьеров и способов их преодоления
- 3 повышение эффективности деятельности организации
- 5 затрудняюсь ответить
- 6 другое \_\_\_\_\_

**6. На Ваш взгляд, кто должен управлять коммуникацией в организации?**

- 1 специалисты
- 2 руководители среднего звена (начальники отдела)
- 3 руководитель высшего звена (руководитель организации, его заместители)
- 4 специализированная структура (отдел), конкретный специалист (аналитик)
- 5 никто
- 6 затрудняюсь ответить
- 7 другое \_\_\_\_\_

**7. Кто фактически в Вашей организации управляет коммуникациями?**

- 1 специалисты
- 2 руководитель среднего звена (начальник отдела)
- 3 руководитель высшего звена (заместитель)
- 4 специализированная структура (отдел), конкретный специалист (аналитик)
- 5 никто
- 6 затрудняюсь ответить
- 7 другое \_\_\_\_\_

**8. Есть различные модели достижения высокой эффективности организации. Какая из них применяется в Вашей организации?**

1. директор при принятии управленческих решений советуется с коллективом (демократическая модель)
2. директор сам принимает управленческие решения и передает их для реализации исполнителям (авторитарная модель)
3. руководство старается совмещать оба пути (смешанная модель)
4. затрудняюсь ответить
5. другое \_\_\_\_\_

**9. Как Вы считаете, насколько такая модель эффективна в Вашей организации?**

- 1 мало эффективна 4 не эффективна
- 2 средне эффективна 5 затрудняюсь ответить
- 3 эффективна полностью 6 другое \_\_\_\_\_

**10. Оцените, как в большинстве случаев Вы получаете информацию, необходимую для Вашей профессиональной деятельности?**

	0- 20%	20- 40%	40- 60%	60- 80%	80- 100%
Ищу самостоятельно (электронная база данных организации)					
Получаю от сотрудников организации в процессе общения					
Получаю от непосредственного руководителя					

**11. Как бы Вы хотели получать информацию, необходимую для Вашей профессиональной деятельности?**

- 1 искать самостоятельно (электронная база данных организации)
- 2 получать от сотрудников организации в процессе общения
- 4 получать от непосредственного руководителя
- 5 другое \_\_\_\_\_
- 6 затрудняюсь ответить

**12. По Вашему мнению, какой наиболее эффективный и удобный для Вас вариант получения необходимой информации?**

- 1 телефонные разговоры
- 2 устное общение
- 3 письменные приказы, распоряжения
- 4 электронная почта
- 5 другое \_\_\_\_\_

**13. Отметьте насколько Вы лично удовлетворены наличием имеющейся у Вас для работы информации?**

- 1 полностью удовлетворен 4 полностью не удовлетворен
- 2 в основном удовлетворен 5 затрудняюсь ответить
- 3 частично удовлетворен 6 другое \_\_\_\_\_

**14. Всегда ли Вы понимаете суть переданного Вам для профессиональной работы сообщения?**

- 1 да 4 нет
- 2 скорее да, чем нет 5 затрудняюсь ответить
- 3 скорее нет, чем да 6 другое \_\_\_\_\_

**15. Всегда ли Вам достаточно необходимой информации для профессиональной деятельности?**

- 1 достаточно 4 затрудняюсь ответить
- 2 не достаточно 5 другое \_\_\_\_\_
- 3 не совсем достаточно

**16. Доверяете ли Вы основному источнику информации для профессиональной деятельности?**

- 1 полностью доверяю 4 затрудняюсь ответить
- 2 не всегда доверяю 5 другое \_\_\_\_\_
- 3 не доверяю

**17. Всегда ли Вы получаете необходимую для профессиональной деятельности информацию вовремя?**

- 1 всегда 3 затрудняюсь ответить
- 2 не всегда 4 другое \_\_\_\_\_

**18. Что, по Вашему мнению, мешает доведению до Вас нужной информации?**

- 1 недооценка значимости информации со стороны руководителя
- 2 небрежное отношение к процессу передачи информации
- 3 чрезмерно большой объем информации
- 4 нечеткое понимание того, какая информация мне необходима
- 5 затрудняюсь ответить
- 6 другое \_\_\_\_\_

**19. Если Вы сталкиваетесь с проблемой непонимания переданного Вам сообщения или недостатка информации, то что Вы предпримете?**

- 1 посоветуетесь с коллегами
- 2 уточните у источника переданной информации
- 3 будете выполнять как поняли
- 4 другое \_\_\_\_\_

**20. Как часто Вам приходится взаимодействовать, решать какие-либо вопросы с различными отделами?**

- 1 несколько раз в день 4 никогда
- 2 несколько раз в неделю 5 затрудняюсь ответить
- 3 несколько раз в месяц

**21. Как часто Вам приходится взаимодействовать, решать какие-либо вопросы с населением?**

- 1 несколько раз в день 4 никогда
- 2 несколько раз в неделю 5 затрудняюсь ответить
- 3 несколько раз в месяц

**22. На Ваш взгляд, откуда население в основном узнает о Вашем центре?**

- 1 по радио 5 по телевидению
- 2 из интернета 6 затрудняюсь ответить
- 3 от знакомых, соседей 7 другое \_\_\_\_\_
- 4 из газеты

**23. На Ваш взгляд, Ваша коммуникация с населением эффективна?**

- 1 мало эффективна 4 не эффективна
- 2 средне эффективна 5 затрудняюсь ответить
- 3 эффективна полностью 6 другое \_\_\_\_\_

**24. Хотели ли бы Вы улучшить свои коммуникативные навыки (например, на курсах повышения квалификации)?**

- 1 да 4 нет
- 2 скорее да, чем нет 5 затрудняюсь ответить
- 3 скорее нет, чем да 6 другое \_\_\_\_\_

**25. Как давно Вы в последний раз проходили курсы повышения квалификации?**

- 1 менее года назад 4 менее 10 лет
- 2 менее 3 лет назад 5 затрудняюсь ответить
- 3 менее 5 лет назад 6 другое \_\_\_\_\_

**26. Обучали ли Вас на этих курсах навыкам эффективной коммуникации?**

- 1 да 2 частично
- 3 нет

**27. Насколько полезными были эти курсы для Вашей профессиональной деятельности?**

- 1. очень полезны 4. совершенно бесполезны
- 2. скорее полезны 5. затрудняюсь ответить
- 3. скорее бесполезны 6. другое \_\_\_\_\_

**28. Какие формы проведения курсов повышения квалификации, на Ваш взгляд, наиболее доступны для Вас?**

- 1. очные 3. дистанционные
- 2. заочные 4. Затрудняюсь ответить

**29. Какие способы получения дополнительных знаний и умений для профессиональной деятельности для Вас наиболее эффективны? (укажите не более трёх вариантов ответов)**



- 1 курсы повышения квалификации
- 2 тематические семинары
- 3 мастер-классы
- 4 тематические лекции
- 5 встречи с ведущими специалистами
- 6 посещение профессиональных интернет-сайтов
- 7 затрудняюсь ответить
- 8 другое \_\_\_\_\_

**30. Оцените официальный сайт вашего учреждения по следующим параметрам по пятибальной шкале (1 – плохо, 5 – отлично):**

	1	2	3	4	5
Достаточность объема информации об учреждении					
Частота обновления информации					
Удобство поиска размещенной информации					
Доступность информации для понимания					
Качество информации об услугах					
Качество о специалистах					
Обратная связь					

**В заключение просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе.**

**31. Ваш пол:**

1 женский 2 мужской

**32. Ваш возраст:**

1 до 30 лет 2 30-39 лет 3 40-49 лет 4 50 и старше

**33. Ваше образование:**

1 среднее 4 высшее  
 2 средне-специальное 5 другое \_\_\_\_\_  
 3 незаконченное высшее

**34. Ваша должность:**

- 1 руководитель организации
- 2 специалист
- 3 руководитель структурного подразделения
- 4 другое \_\_\_\_\_

**Благодарим Вас за участие в исследовании!**

### **Участнику исследования!**

**Настоящее социологическое исследование проводится кафедрой социальных технологий НИУ «БелГУ» с целью выявления у работников муниципального учреждения г. Белгорода актуальных проблем коммуникативного взаимодействия в организации.**

**Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. Анкета анонимная, индивидуальные данные указывать не нужно.**

#### **1. Как Вы узнали о Комплексном центре социального обслуживания населения города Белгорода?**

- 1 по радио
- 2 из интернета
- 3 знакомые, соседи
- 4 телевидение
- 5 из газеты
- 6 другое \_\_\_\_\_

#### **2. Какие услуги Вы получаете в центре?**

- 1 материальную помощь
- 2 консультацию по различным вопросам
- 3 надомное обслуживание
- 4 социальное обслуживание на дому
- 5 помощь многодетной семье
- 6 другое \_\_\_\_\_

#### **3. Как (по средствам чего) происходит Ваше коммуникационное взаимодействие с центром?**

- 1 на личном приеме
- 2 через сеть Интернет
- 3 по телефону
- 4 письменные обращения
- 5 другое \_\_\_\_\_

#### **4. Как бы Вы хотели (как вам удобнее) взаимодействовать с центром?**

- 1 личные встречи
- 2 через сеть Интернет
- 3 по телефону

- 4 письменные обращения  
5 другое \_\_\_\_\_

**5. Как Вы считаете, Ваша коммуникация с центром эффективна?**

- 1 мало эффективна 4 не эффективна  
2 средне эффективна 5 затрудняюсь ответить  
3 эффективна полностью 6 другое \_\_\_\_\_

**6. Как Вы оцениваете ваше коммуникационное взаимодействие с социальными работниками? (укажите не более трёх вариантов ответов)**

- 1 с ними легко общаться  
2 они легко располагают к себе  
2 выслушивают все просьбы  
3 внимательные  
4 уважительные  
5 бесконфликтные  
6 тяжело для понимания предоставляют информацию  
7 не могут выслушать  
8 не внимательны  
9 не уважительны  
10 затрудняюсь ответить  
11 другое \_\_\_\_\_

**7. Какие трудности во взаимодействии Вы испытываете?**

- 1 непонятное изложение  
2 недостаточность информации  
3 недоверие к источнику информации  
4 несвоевременность информации  
5 никаких  
6 затрудняюсь ответить  
7 другое \_\_\_\_\_

**8. Пользуетесь ли Вы официальным сайтом этого центра?**

- 1 да 2 нет

**9. Если да, то оцените официальный сайт этого учреждения по следующим параметрам по пятибальной шкале (1 – плохо, 5 – отлично):**

	1	2	3	4	5
Достаточность объема					

информации об учреждении					
Частота обновления информации					
Удобство поиска размещенной информации					
Доступность информации для понимания					
Качество информации об услугах					
Качество о специалистах					
Обратная связь					

**10. Чего, по Вашему мнению, там не хватает? (выбрать несколько вариантов ответа)**

- 1 интернет-приемная
- 2 личного блога руководителя конкретного (каждого) отдела
- 3 контролирующие организации
- 4 анонимный телефон доверия
- 5 затрудняюсь ответить
- 6 другое \_\_\_\_\_

**11. Если не пользуетесь сайтом, то по какой причине?**

- 1 это не удобно
- 2 никто не отвечает на мои обращения
- 3 нет такой возможности
- 4 нет необходимой информации
- 5 плохое оформление сайта
- 6 сложная навигация по сайту
- 7 труднодоступность информации
- 8 неудовлетворительная версия для слабовидящих
- 9 другое \_\_\_\_\_

**12. К какой категории граждан Вы относитесь?**

- 1 пенсионер
- 2 инвалид
- 3 многодетная семья
- 4 семья, имеющая 1-2-х детей
- 5 другое \_\_\_\_\_

**Благодарим Вас за участие в исследовании!**

### Паспорт проекта

«Повышение эффективности управления коммуникациями в МБУ  
«Комплексный центр социального обслуживания населения города  
Белгорода»

<b>Цель проекта</b>	Усовершенствование процесса управления коммуникациями в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода», а также обеспечение эффективного взаимодействия Учреждения с населением города Белгорода.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка алгоритма управления коммуникациями в муниципальном бюджетном учреждении.</li> <li>2. Повышение эффективности внешних коммуникаций Учреждения.</li> <li>3. Повышение уровня коммуникативных навыков специалистов.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	Формирование алгоритма эффективного управления коммуникациями в муниципальном учреждении города Белгорода; повышение эффективности коммуникативного взаимодействия с другими учреждениями, представителями общественных организаций, гражданами, руководителями предприятий, различных учреждений и подразделений органов власти; формирование системы регулярного профессионального обучения специалистов; повышение качества предоставляемой Учреждением информации через сеть Интернет.
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие незаинтересованности самого руководителя этого учреждения и сотрудников в совершенствовании механизма управления коммуникациями;</li> <li>– недостаточно высокий уровень медиаграмотности клиентов муниципального учреждения, особенно пожилых людей;</li> <li>– неравенство доступа в сеть Интернет разных групп населения, проживающих в городе.</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	Работники МБУ «МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения города Белгорода» и население города Белгорода.