

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МУЗ «ЭНГЕЛЬССКАЯ ЦРЬ»)**

студентки 4 курса 473 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Воловик Кристины Сергеевны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Стазаева И.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## **ВВЕДЕНИЕ.**

Современные теории управления рассматривают коммуникации как важнейшее условие возникновения и существования организаций, как основу развития социальных систем. Коммуникативное взаимодействие, взаимное принятие ролей, достижение согласия и понимания создают организационную структуру, возможность кооперации и управления. Коммуникация обеспечивает реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на управление коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления. Руководитель (менеджер) значительную часть своего времени тратит на общение, сбор, обработку и передачу информации. По некоторым данным, руководитель высшего звена до 70% рабочего времени тратит на выполнение информационных ролей и коммуникативных функций.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что без обмена информацией сегодня не обходится ни одна организация, коммуникации можно назвать связующим процессом. А одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является

находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Тема управления коммуникациями актуальна так, как они имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно опросу американских исследователей 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет как одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем.

**Степень научной разработанности темы.** Системный анализ коммуникаций в организациях представлен в работах А.В. Занковского, М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, Дж.В. Ньюстрона и К. Девиса, Э. Роджерса и Р. Агарвала-Роджерс, Г. Саймона, Д.У. Смитбурга, В.А. Томпсона, В.Н. Снеткова. Неформальное общение в организации исследуется С.Ю. Алашеевым, коммуникативные помехи и барьеры – П. Вацлавиком, Д. Бивиним и Д. Джексоном, Г. Клаудом, Я.А. Лупьяном, невербальные коммуникации в организации – А.Т. Зуб, обратная связь в коммуникационном процессе – С.Ф. Касаткиным, О.В. Соловьевой.

**Цель выпускной квалификационной работы бакалавра** - исследование процесса управления коммуникациями для повышения эффективности деятельности организации в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

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

- рассмотреть понятие, элементы и этапы процесса управления коммуникациями;
- определить типы коммуникаций в организации;
- проанализировать внутренние и внешние коммуникации в организации;
- выявить барьеры коммуникационного процесса;
- дать общую характеристику деятельности МУЗ «Энгельсская ЦРБ»;
- проанализировать формальные и неформальные коммуникации в МУЗ «Энгельсская ЦРБ»;
- провести исследование коммуникационных стилей в МУЗ «Энгельсская ЦРБ»;
- предложить направления совершенствования управления коммуникациями в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

**Объект исследования** - система коммуникаций, в том числе в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу управления коммуникациями в организации, в том числе в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

В рамках выпускной квалификационной работы при проведении анализа управления коммуникациями в организации, был выявлен ряд проблем и предложены рекомендации и мероприятия по их разрешению, которые смогли бы усовершенствовать коммуникационный процесс в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

Под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации

управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых – формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации.<sup>1</sup> Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

В каждой организации осуществляется множество коммуникаций. В целом коммуникации можно разделить на две большие группы – формальные и неформальные.

По видам коммуникации различают:

— по субъекту и средствам коммуникаций:

- Межличностные;
- Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий.

— по форме общения:

- Вербальные;
- Невербальные.

— по каналам общения:

- Формальные;
- Неформальные.

— по организационному признаку (по пространственному расположению каналов):

- Вертикальные;
- Горизонтальные;

---

<sup>1</sup> Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009. — С. 41

➤ Диагональные.

— по направленности общения:

➤ Нисходящие;

➤ Восходящие.

Также различают внутренние и внешние коммуникации в организации.

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми. Эффективные внутренние коммуникации всех направлений - сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали - это одна из основных задач любой организации. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

Под внешними коммуникациями понимаются коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Существует ряд факторов, которые уменьшают возможности успешной коммуникации. Их называют коммуникационными барьерами (преградами).

Различают коммуникационные барьеры макро — и микроуровня. Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом. А микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах. Существует также множество других классификаций коммуникационных барьеров.

Проблема управления коммуникациями в организации была нами рассмотрена на примере МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

МУЗ «Энгельсская районная больница» - это многоструктурное лечебное учреждение, которое находится на территории Энгельсского муниципального района. Оно по праву считается самым крупным учреждением сельского здравоохранения в области, так как в его структуру, помимо поликлиники, входят три участковые больницы в селах: Безымянское, Узморье, Осиновка, 6 амбулаторий в селах: Шумейка, Красный

яр, Новопушкинское, Пробуждение, Генеральское и Коминтерн. Сельское население обслуживает отделение врача общей практики в с. Березовка, 30 фельдшерско-акушерских пункта, самый отдаленный из которых находится на расстоянии примерно 100 километров от центральной поликлиники.

Здание центральной поликлиники и администрации расположено по адресу: 413112, г. Энгельс, Волжский проспект, д.61.

Главный врач Афанасьев Михаил Валерьевич.

Тел. (8453) 96-93-08, электронная почта: crb-engels@yandex.ru.

Официальный сайт: <http://engerb.medportal.saratov.gov.ru/directions/>.

Материально-техническая база МУЗ «Энгельсской ЦРБ» соответствует основным требованиям, предъявляемым к категории учреждения.

В составе МУЗ «Энгельсская ЦРБ» имеются: клиничко-диагностическая, бактериологическая лаборатории и лаборатория СПИД; диагностическое отделение, в состав которого входят кабинеты функциональной диагностики, эндоскопические кабинеты, рентгенологические кабинеты и кабинеты ультразвуковой диагностики; физиотерапевтическое отделение; кабинет лечебной физкультуры. В учреждении функционирует отделение анестезиологии и реанимации на 12 коек, операционный блок на 4 операционных: 1) экстренная хирургическая, 2) плановая хирургическая, 3) эндоскопическая, 4) травматологическая. Имеется больничная аптека, централизованное стерилизационное отделение, пищеблок.

Нами был проведен анализ доходов «Энгельсской ЦРБ» по источникам поступления средств.

Таблица 1- Источники поступления финансовых средств ОМС в 2017 году

Источники доходов	Заработано	Получено	Отклонения
1	2	3	4
Амбулаторно-поликлиническая	2 103 083,6	3 239 476,2	1 136 392,6
Стоматология	263 961,0	766 267,6	502 306,6

Стационары дневного пребывания	175 290,7	175 862,0	571,3
Стационары на дому	194 210,0	194 210,0	0,0
Стационар	9 690 901,1	6 867 609,8	-2 823 291,3
Заработная плата	20 150 116,5	20 150 116,5	0,0
Платные услуги	388 778,2	388 778,2	0,0
Итого	32 966 341,1	31 782 320,3	-1184020,8

Анализ источников поступления финансовых средств ОМС показал следующее:

– превышение полученных средств ОМС от страховых медицинских организаций на оказание амбулаторно-поликлинической помощи составил 1 136 392,6 руб. по отношению к заработанным или в 1,5 раза больше. Данная ситуация сложилась в связи с тем, что финансирование амбулаторно-поликлинической помощи осуществляется по подушевому нормативу, который согласно Приложению 2 к Саратовской областной программе государственных гарантий оказания гражданам РФ бесплатной медицинской помощи на 2017 год составил 544,82 руб. Это означает, что на прикрепленных к поликлиническому отделению ЦРБ жителей в количестве 5 946 человек, средства были перечислены полностью, в то время как фактически пролечилось всего 3 860 человек.

– недофинансирование стационара составило 2 823 291,3 руб., то есть оплата произведена лишь на 71% ( $6867609,8/9690901,1 \cdot 100$ ). Данная ситуация сложилась по причине дефицита средств ОМС.

Основной источник поступления средств – это средства ОМС, перечисляемые Саратовским ОФОМС на заработную плату, которые составляют 63% от общего объема. Заработная плата является защищенной статьей, и политика по здравоохранению направлена на финансирование этой статьи расходов в первую очередь, тем не менее, задолженность перед работниками Энгельсской ЦРБ по заработной плате за 2017 год составила 538 879,6 руб. (см. таблицу 2).



Другой источник поступления финансовых средств – бюджетные средства на обеспечение оказания медицинской помощи, финансирование которой осуществляется исключительно из бюджетных средств

Общий объем поступивших бюджетных средств в 2017 году составил 6593268 руб. (рис. 1). Объем поступивших средств в 2017 году из всех источников составил 38375588,3 руб., в том числе:

- бюджетные средства 6 593 268,0 руб.;
- средства ОМС 31 393 542,1 руб.;
- платные услуги 388 778,2 руб.



Рис. 1 - Структура доходов Энгельсская ЦРБ в 2017 году

Как видно из рис. 1 основной источник финансовых средств Энгельсской ЦРБ являются средства обязательного медицинского страхования (82%). Платные услуги занимают всего 1% в структуре доходов, причем, в основном это услуги, оказываемые стоматологическим отделением. Бюджетные средства составляют соответственно 17% от общего объема поступивших в 2017 году средств.

Таблица 2 - Анализ расходов Энгельсская ЦРБ в 2017 году

наименование показателей	код бкр	кассовые расходы, руб.	фактические расходы, руб.	кредиторская задолженность руб.(гр.3-гр.4)
1	2	3	4	5
Оплата труда	110100	18 928 704,0	19 467 583,6	-538 879,6
Начисления на ФОТ	110200	6 818 001,0	6 923 500,0	-105 499,0
Медикаменты, перевязочные средства	110310	7 088 769,8	6 760 646,1	328 123,7

Мягкий инвентарь и обмундирование	110320	310 554,8	295 780,0	14 774,8
Продукты питания	110330	1 930 538,1	2 206 239,8	-275 701,7
Оплата горюче-смазочных материалов	110340	236 257,0	236 257,0	0,0
Прочие расходные материалы	110350	26 711,6	16 229,7	10 481,9
Командировки и служебные разъезды	110400	18 320,0	18 320,0	0,0
Оплата услуг связи	110600	28 200,0	28 200,0	0,0
Оплата коммунальных услуг	110700	352 642,0	352 642,0	0,0
Оплата текущего ремонта оборудования	111020	811 190,0	902 554,8	-91 364,8
Приобретение непромышленного оборудования	240120	1 825 700,0	1 825 700,0	0,0
<b>Итого</b>		<b>38 375 588,3</b>	<b>39 033 653,0</b>	<b>-658 064,7</b>

Анализ кассовых и фактических расходов Энгельсская ЦРБ за 2017 год показал, что по всем статьям имеется кредиторская задолженность, за исключением статей 110310 «Медикаменты и перевязочные средства», 110320 «Мягкий инвентарь и обмундирование», 240120 «Приобретение непромышленного оборудование». Данная ситуация сложилась за счет централизованных поставок.

Был проведен анализ видов коммуникаций в МУЗ «Энгельсская ЦРБ». Процесс обмена информацией в данной организации условно можно разделить на две категории: планируемая, или формальная, передача информации и не планируемая, или неформальная передача информации.

К формальной передаче информации относятся стандартные формы (бланки). К неформальной передачи информации относятся слухи в МУЗ «Энгельсская ЦРБ».

Целесообразно также проводить анализ как вертикальных, так и горизонтальных организационных коммуникаций. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с

высших уровней на низшие. А также по восходящей, с низших уровней на высшие.

В работе нами были проанализированы и прописаны коммуникационные стили в МУЗ «Энгельская ЦРБ». Например, первый стиль «открытие себя» характеризует обслуживающий персонал (санитарки и младший мед. персонал) в плане того, что непостоянное недовольство выраженное агрессивностью, не привлекает внимание окружающих.

Отношения между врачом и больным являются стилем «реализация себя» в данном случае – это основа любой лечебной деятельности и т.д.

В качестве направлений совершенствования управления коммуникациями в МУЗ «Энгельская ЦРБ» нами была предложена автоматизация рабочих мест высшего медицинского персонала, а также другие практические рекомендации по улучшению управления коммуникационными процессами в МУЗ «Энгельская ЦРБ».

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Таким образом, для улучшения коммуникационных процессов между уровнями, отделами и службами в МУЗ «Энгельская ЦРБ» рекомендуется применение компьютерной системы. Применение компьютерной техники существенно повысит оперативность работы организации, заметно сократится время доступа к информации, время реакции руководства на изменение составляющих рынка, повысится скорость прохождения информации и принятия решения управленческим персоналом.

Например, в МУЗ «Энгельская ЦРБ» рекомендуем коммуникации между высшим и средним звеном управления использовать не как традиционные каналы: совещания, планерки, беседы, докладные записки, а все же больший объем информативной базы строить на основе вычислительной техники по принципу локальной сети.

Система доступа к информации предполагает разную полноту права на использование банка данных. Так главный врач имеет доступ ко всей информации, все остальные структуры централизованны и получение

информации и распоряжений не посредственно от главного врача.

Используя компьютерную технику главный врач МУЗ «Энгельсская ЦРБ» ежедневно имеет информацию при проведении планерки:

- от зам. главного врача по медицинскому обслуживанию - состояние материальной базы (необходимость в медикаментах, оборудовании, в персонале и т.д);

- от зам. главного врача по медицинской части - информацию по вопросам планирования загрузки койко-мест;

- от главного бухгалтера - наличие денежных средств на счету, перечисления средств организациям, получение денег от платных услуг;

Так же оптимальным будет внедрение среди низших уровней коммуникации децентрализованную структуру.

Помимо вышесказанного, мы рекомендуем для МУЗ «Энгельсская ЦРБ» различные практические рекомендации по улучшению управления коммуникационными процессами. Самыми распространенными способами осуществления коммуникаций между работниками и руководителем являются ящик сбора предложений и общие собрания. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит от того, что сообщений бывает довольно много и ответить на все из них не представляется возможным. И наоборот, сообщения бывают очень редко и поначалу они принимаются во внимание, а потом постепенно не берутся в расчет. Что касается собраний, то они не должны превращаться в монолог одного лица.

Также для развития внутренних коммуникаций в МУЗ «Энгельсская ЦРБ» предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководителя, но можно ожидать совсем другого результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для

человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

В такой большой организации как МУЗ «Энгельсская ЦРБ» необходимы личные встречи главного врача с заведующими отделений с глазу на глаз. Задача этих встреч – способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри МУЗ «Энгельсская ЦРБ» следует несколькими способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками,
2. Рассылка циркуляров.
3. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по улучшению управления коммуникационными процессами в МУЗ «Энгельсская ЦРБ» должны принести положительный эффект при работе главного врача со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.