

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ МКУ «БЛАГОУСТРОЙСТВО»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент организации

Экономического факультета

Макрушиной Виктории Андреевны

Научный руководитель

к.э.н. доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение.

Любой вид деятельности тесно связан с осуществлением коммуникаций. Коммуникации осуществляются в нашем мире постоянно и без них жизнь современного человека не представляется возможной, поскольку через коммуникации человек получает всю необходимую информацию о внешней среде. Несколько десятков лет назад управление коммуникациями не выделялось в отдельное научное направление и рассматривалось зачастую в аспекте менеджмента, маркетинга и управления связями с общественностью (внешней средой).

Сегодня, в век информационных технологий, когда люди ежедневно сталкиваются с тысячами коммуникационных процессов, управление коммуникациями становится важным в аспекте того, чтобы они были эффективными как в самой организации, так и при ее взаимодействии с внешней средой. Управление коммуникациями стало полем конкурентной борьбы между компаниями за внимание своей целевой аудитории.

Неправильно сформированные коммуникации или неверно выбранные коммуникационные каналы приводят к тому, что коммуникации не приносят ожидаемого эффекта - информация не доходит или доходит с опозданием, либо до получателя доходит лишь часть информации. В конечном итоге это может привести к нарушениям в других процессах, связанных с деятельностью организации.

Актуальность данной темы обусловлена, прежде всего, тем, что далеко не каждый руководитель понимает важность управления коммуникациями или рассматривает как обособленную подсистему управления. Многие руководители на практике представляют управление коммуникациями как нечто второстепенное, что в условиях активного развития информационных технологий представляется несколько ошибочным мнением. Кроме того, коммуникационные процессы являются частью любой современной организации, что также предопределяет необходимость рассмотрения подсистемы управления коммуникациями.

Степень разработанности темы ВКР. Исследованию проблем, связанных с управлением коммуникациями в организации посвящено достаточно большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов. Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с совершенствованием системы управления коммуникациями в организации, были заложены в работах Аксенова А.Д., Вольтон Д., Голубкова Е.Н., Джонс Э., Григорьев Н.Ю., Дикаева Л.Х., Звягинцева О.С., Кахаров А.С., Костылева Н.В., Мильнер Б.З., Подповетная Ю.В., Эльгайтарова Н.Т. и других ученых.

Цель и задачи ВКР. Целью данной работы является исследование системы управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство». Задачи работы:

1. Рассмотреть управление коммуникациями в организации: понятие, уровни и инструменты.
2. Изучить функции и механизм управления коммуникациями в организации.
3. Представить этапы коммуникационного процесса.
4. Дать характеристику деятельности МКУ «Благоустройство».
5. Провести анализ этапов управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство».
6. Провести оценку управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство».
7. Рассмотреть развитие коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в МКУ «Благоустройство».
8. Разработать Правила поведения в конфликте для работников МКУ «Благоустройство».
9. Сформировать коммуникационную стратегию МКУ «Благоустройство».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, а также избранной автором логикой достижения

поставленной цели. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Основное содержание.

Управление коммуникациями в организации представляет собой систематическое планирование, внедрение, мониторинг и пересмотр всех каналов связи внутри организации и между организациями. Управление коммуникациями в организации может включать следующие уровни:

- стратегический уровень. Предполагает формирование коммуникационной стратегии организации как широкомасштабной и долгосрочной программы достижения целей фирмы. На этом уровне осуществляется управление внутренними и внешними коммуникациями;

- оперативный уровень. Реализуется через коммуникационные технологии. Сюда относятся разного рода программно-технические средства, производственные процессы, способы хранения, перемещения и использования информации;

- тактический уровень. Реализуется через коммуникационную деятельность. Коммуникационная деятельность является непосредственно процессом обмена информацией.

Таким образом, управление коммуникациями представляет собой комплексный процесс взаимодействия между работниками и руководством организации. Как правило, в процессе управления коммуникациями применяется значительное количество разного рода инструментов. Совокупность инструментов позволяет взаимодействовать подразделениям разных уровней организационной структуры компании.

Отметим, что коммуникации оказывают ключевое влияние на эффективность деятельности организации. Кроме того, что они обеспечивают взаимосвязь между всеми подразделениями и функционирование организационной структуры, они также влияют напрямую на принимаемые управленческие решения.

В данной работе был проведен анализ управления коммуникациями в Муниципальном казенном учреждении «Благоустройство муниципального образования город Ершов Ершовского муниципального района Саратовской области». Основной целью деятельности организации согласно Уставу, является обеспечение благоустройства территории муниципального образования города Ершова, путем выполнения комплекса мероприятий. Управление коммуникациями в исследуемом учреждении не является систематизированным. При этом, в МКУ «Благоустройство» имеется Кодекс корпоративной этики, в котором регламентированы цель и задачи формирования коммуникативной среды. Основой целью формирования коммуникативной среды учреждения является повышение качества информационной культуры всех сотрудников, что обеспечивается за счет активного использования современных информационно-коммуникационных технологий. К задачам формирования коммуникативной среды относятся:

1. Использование информационных технологий для обеспечения эффективности выполнения поставленных перед учреждением задач.
2. Обеспечение условий для формирования информационной культуры работников.
3. Создание условий для взаимодействия между работниками.

Для анализа эффективности коммуникационных процессов в организации было проведено анкетирование среди 20 (из 37) работников. В ходе анализа работниками были выделены следующие причины возникновения коммуникационных барьеров, которые снижают эффективность коммуникационного процесса в учреждении:

1. Отсутствие у офисных работников, рабочих и руководителей должного опыта в области работы с персоналом. Несмотря на наличие отдела кадров, руководители участвуют в управлении персоналом. Также в данном процессе участвуют офисные работники, поскольку передают распоряжения и решения руководства и т.д. С учетом низкой эффективности коммуникаций

это не всегда происходит в правильной форме. Следствием этого становится невыполнение определенных задач и действий полевыми работниками.

2. Отсутствие знания особенностей трудовой деятельности рабочих МКУ «Благоустройство» офисными специалистами. При этом, рабочие также не особо знакомы со спецификой трудовой деятельности офисных работников. Из-за этого возникает недопонимание и замедление большей части коммуникаций.

3. Неполное доведение корпоративной информации рабочим МКУ «Благоустройство». Во многом порождает недоверие со стороны работников в отношении руководства.

Проведенный анализ также позволил выявить, что одна из важнейших проблем системы управления коммуникациями в исследуемом учреждении заключается в отсутствии развитого методического обеспечения и комплекса локальных актов, регулирующих внутренние коммуникации. Без локальных актов в данной сфере устранить иные выявленные проблемы будет достаточно тяжело, поскольку, к примеру, работников необходимо обучить поведению в конфликте, правилам организации горизонтальных коммуникаций и т.д. В тоже время данную проблему можно решить, дополнив Кодекс корпоративной этики соответствующими положениями.

Для оценки управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство» были исследованы функции управления коммуникациями:

1. Контроль (административная и регулирующая функции). Коммуникационные процессы в МКУ «Благоустройство» позволяют обеспечивать контроль за выполнением тех или иных задач. Контроль осуществляется как на оперативном, так и на тактическом уровне, что позволяет обеспечивать эффективное выполнение задач.

2. Информационная функция предполагает, что коммуникации в МКУ «Благоустройство» используются с целью передачи информации и обеспечивают информационное сопровождение ее деятельности. Кроме того,

данная функция обеспечивает информацией работников организации, а также информирует субъектов внешней среды.

3. Интегративная функция необходима для формирования коммуникационной среды в организации, т.е. среды, объединяющей работников между собой, формированию корпоративной культуры и включению организации в более общие структуры и связи.

4. Оценочная функция в большей степени направлена на обеспечение обратной связи. Эффективность обратной связи по каналам, связанным с Администрацией Ершовского муниципального района, можно оценить как высокую, поскольку нормативно-правовыми актами регулируется обеспечение каналов связи между учреждениями. При этом, эффективность обратной связи по каналам, связанным с негосударственными организациями и гражданами, напротив, можно считать низкой.

5. Мотивационно-стимулирующая функция является основой для формирования внутренних коммуникаций, которые позволяли бы активизировать персонал и обеспечить самореализацию работников. В данном случае данная функция также остается слабо развитой, поскольку работники разных подразделений не знают специфику работы своих коллег, а корпоративная информация доводится до персонала не полностью. Сюда же можно добавить отсутствие развитого методического комплекса в сфере управления коммуникациями.

6. Образовательная функция реализуется в любой организации, поскольку без этого дальнейшее поддержание кадрового потенциала и передача знаний не представляется возможным. В данном случае коммуникации являются основой для проведения первичного обучения всех поступающих в организацию работников.

7. Представительская функция. Здесь можно вернуться к оценочной функции, поскольку предполагается отражение через коммуникации интересов организации и ее влияние в целом. С учетом того, как выстроены

каналы связи, можно отметить низкую эффективность представительской функции.

8. Социализационная функция формирует условия для вхождения нового человека в организацию, усвоения им норм и ценностей. На практике данная функция реализуется через процесс адаптации персонала. Адаптация кадров в МКУ «Благоустройство» обеспечивается за счет системы наставничества. Формально наставник закрепляется в течение недели за новым работником. Фактически этот срок ограничивается 2-3 днями, а затем работник начинает осуществлять свою деятельность самостоятельно. Наставник не замотивирован на осуществление своей деятельности и назначается руководством.

9. Эмоциональная функция проявляется в большей степени через организационную или корпоративную культуру. С учетом ранее выявленных проблемных аспектов и беседы, проведенной с работниками, организационная культура организована стихийно и сегментирована по определенным подразделениям организации. К примеру, офисные работники предпочитают проводить совместно выходные.

В работе также был проведен SWOT-анализ коммуникационной стратегии МКУ «Благоустройство». проведенный SWOT-анализ демонстрирует с одной стороны значительное количество слабые стороны и угроз, влияние которых негативно влияет на деятельность МКУ «Благоустройство», а с другой стороны, отражает ситуацию, типичную для подобных учреждений в большинстве регионов России.

Устранение выявленных в сфере управления коммуникациями МКУ «Благоустройство» проблем позволит значительно повысить эффективность работы учреждения. При этом, необходимо провести работу, обеспечивающую совершенствование внутренних и внешних коммуникаций.

Неотъемлемой частью любой системы управления коммуникациями в организациях являются конфликты, которые на регулярной основе происходят между работниками, разными подразделениями и

руководителями. В МКУ «Благоустройство» имеется Кодекс корпоративной этики, регламентирующий взаимоотношения между работниками организации. В данном Кодексе отмечено, что управление конфликтами осуществляется специальной комиссией, включающей руководителя учреждения и непосредственного руководителя подразделения, в котором происходит конфликт. Данный Кодекс является ограничивающим фактором для самостоятельных действий работника в случае наступления конфликта между сотрудниками.

В исследуемой организации применяются разные способы предупреждения и урегулирования конфликтов. Первым способом является мотивация персонала. Мотивация может быть как материальной, так и нематериальной. Мотивация применяется как для предупреждения, так и для урегулирования конфликта. Для поддержки заинтересованности персонала в труде применяются разного рода премии и доплаты, позволяющие удовлетворить потребности работников.

Вторым способом является анализ противоречий. Важная задача в работе руководителя любого уровня в МКУ «Благоустройство» состоит в анализе противоречий. Именно противоречия являются причинами всех конфликтов. Руководитель выявляет противоречия в ходе осуществления своей основной деятельности. Для этого руководитель с определенной периодичностью беседует с работниками собственного подразделения, чтобы выяснить, насколько успешно выполняется задача, а также наличие проблем, если таковые имеются в коллективе. Далеко не каждый работник расскажет о наличии проблем, но руководитель помимо данных, полученных от работников, использует наблюдение в разные перерывы в рабочем времени.

Среди основных недостатков действующей системы конфликтов можно выделить:

1. В рамках конфликта работники имеют мало самостоятельности. Конфликт в основном разрешается руководителем или конфликтной комиссией.

2. В рамках конфликта работники зачастую занимают пассивную позицию, что вредит завершению конфликта, поскольку соглашение с определенными условиями может стать причиной будущего конфликта.

3. Система управления конфликтами имеет низкую эффективность.

4. Кадровый работник практически никак не участвует в управлении конфликтами.

5. Как правило, при разрешении конфликта используется стратегия принуждения, что приводит к скрытым конфликтам.

Система управления конфликтами в МКУ «Благоустройство» также имеет определенный структурированный вид и ее основой является деятельность конфликтной комиссии, однако анализ методов урегулирования конфликтов и анкетирование работников показывает, что конфликты все же появляются и достаточно часто, что в перспективе может привести к росту текучести кадров и повышению издержек организации на найм новых работников. Для повышения эффективности управления конфликтами было предложено введение Правил поведения в конфликте для работников МКУ «Благоустройство». Всего 12 правил, включающих запреты при участии в конфликте. Все работники учреждения будут ознакомлены с Правилами под роспись. Правила необходимы для локализации и устранения любого конфликта, не отменяя при этом уже используемые способы его разрешения, применяемые в МКУ «Благоустройство».

Необходимо, чтобы непосредственный руководитель работника, вовлеченного в конфликт, знал об этом конфликте. Это необходимо для того, чтобы предотвратить расширение конфликта и его переход в активную фазу. В начальный период конфликт будет более управляемым.

Работников важно обучить поведению в конфликте. Для этого следует использовать специальный тренинг «Управление конфликтами в организации» от компании «IBS ТренингЦентр». Данная компания уже более 10 лет развивается и занимается различными бизнес-тренингами в сфере управления конфликтами. Предлагаемые меры позволят в значительной

степени улучшить систему управления конфликтами МКУ «Благоустройство». Также было решено сформировать коммуникационную стратегию и устранить недостатки, препятствующие ее внедрению. Предлагаемый план мероприятий представим в виде рисунка 1.

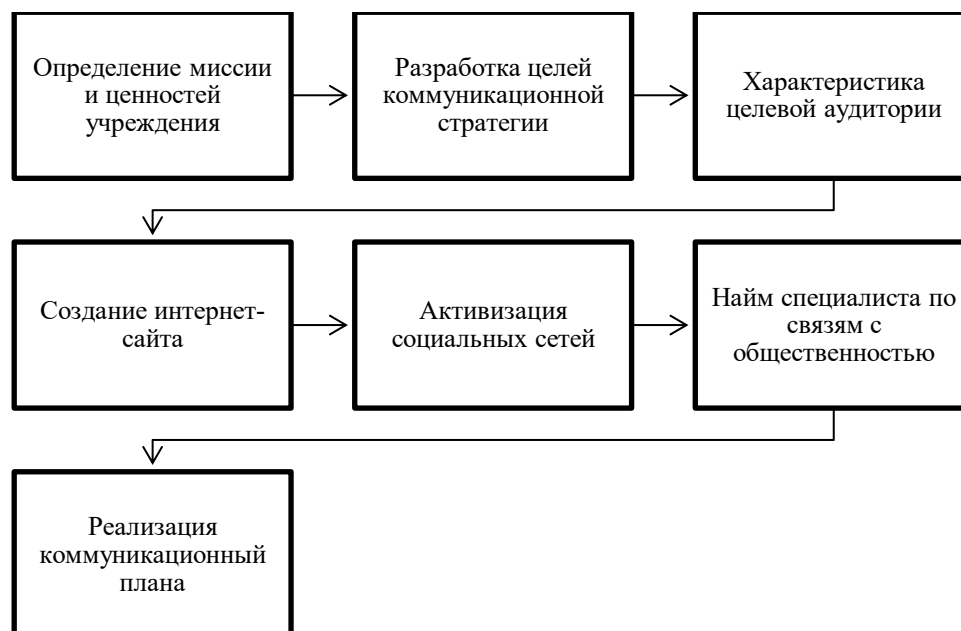


Рисунок 1 – Предлагаемый план мероприятий для формирования коммуникационной стратегии МКУ «Благоустройство»

Выделим основные затраты, требуемые для повышения эффективности управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство»:

Таблица 1 – Затраты на предложенные мероприятия

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Создание сайта, развитие групп в социальных сетях	410
Найм специалиста по связям с общественностью	600
Обучение руководителей в работе с персоналом.	100
Контроль за рабочими	135
Организация тренинга	145
Итого	1390

По итогу, для повышения эффективности управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство» необходимо затратить 1 390 000 рублей. С учетом специфики деятельности предприятия, прямой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий оценить достаточно тяжело.

В тоже время, оценка эффективности необходима для аргументации потребности предлагаемых мероприятий, их возможной корректировке и влиянию на трудовую деятельность. В тоже время оценка эффективности обладает социальной значимостью и важностью для МКУ «Благоустройство».

Коммуникационной стратегия будет связана с защитой позиций МКУ «Благоустройство». Вариант защиты следует использовать после того, как активная стратегия достигнет своих результатов. Здесь следует выделить следующие цели:

- обеспечить мониторинг обратной связи по всем каналам (интернет-сайт, группы в социальных сетях, отзывы в поисковых платформах и т.д.);
- организация различных конкурсов и активностей в интернет-ресурсах учреждения;
- обеспечить максимально возможное сокращение временного лага между обращениями граждан и выполнением работ.

Для повышения эффективности управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство» необходимо затратить 1 390 000 рублей. С учетом специфики деятельности предприятия, прямой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий оценить достаточно тяжело.

Заключение.

Таким образом, управление коммуникациями представляет собой комплексный процесс взаимодействия между работниками и руководством организации. Как правило, в процессе управления коммуникациями применяется значительное количество разного рода инструментов. Совокупность инструментов позволяет взаимодействовать подразделениям разных уровней организационной структуры компании.

Механизм управления коммуникациями в организации является одним из важнейших элементов управления организацией в целом. Возможности и

ресурсы организации определяют уровень развития коммуникаций и самого механизма. Развитый механизм управления коммуникациями необходим для успешного выполнения ключевых управленческих функций.

Отметим, что коммуникации оказывают ключевое влияние на эффективность деятельности организации. Кроме того, что они обеспечивают взаимосвязь между всеми подразделениями и функционирование организационной структуры, они также влияют напрямую на принимаемые управленческие решения.

В данной работе был проведен анализ управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство». Основной целью деятельности организации согласно Уставу, является обеспечение благоустройства территории муниципального образования города Ершова, путем выполнения комплекса мероприятий. МКУ «Благоустройство» является бюджетным учреждением, занятым благоустройством города Ершова. В процессе осуществления своей деятельности учреждение выполняет большое количество разного рода задач, связанных с озеленением города, содержанием дорожного фонда, благоустройством, обустройством и уборкой общественных территорий.

Одна из важнейших проблем системы управления коммуникациями в исследуемом учреждении заключается в отсутствии развитого методического обеспечения и комплекса локальных актов, регулирующих внутренние коммуникации. Без локальных актов в данной сфере устранить иные выявленные проблемы будет достаточно тяжело, поскольку, к примеру, работников необходимо обучить поведению в конфликте, правилам организации горизонтальных коммуникаций и т.д. В тоже время данную проблему можно решить, дополнив Кодекс корпоративной этики соответствующими положениями.

Проведенный анализ демонстрирует с одной стороны значительное количество слабые стороны и угроз, влияние которых негативно влияет на деятельность МКУ «Благоустройство», а с другой стороны, отражает ситуацию, типичную для подобных учреждений в большинстве регионов

России. Примером могут стать муниципальное унитарное предприятие «Ершовское» или муниципальное бюджетное учреждение «Служба благоустройства города». Группы в социальных сетях имеют минимальное количество подписчиков. В группах МБУ «СБГ» комментарии для подписчиков закрыты. Сайт организации имеет простое оформление, лишь частично схожее с фирменным стилем.

Устранение выявленных в сфере управления коммуникациями МКУ «Благоустройство» проблем позволит значительно повысить эффективность работы учреждения. Необходимо провести работу, обеспечивающую совершенствование внутренних и внешних коммуникаций.

Выделим основные затраты, требуемые для повышения эффективности управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство»:

1. Создание сайта, развитие групп в социальных сетях - 410 000 рублей.
2. Найм специалиста по связям с общественностью - 600 000 рублей.
3. Обучение руководителей в работе с персоналом. Общая стоимость повышения квалификации для специалистов и руководителей офисных и полевых служб будет составлять 100 000 рублей.
4. Необходимо периодически отправлять офисных работников организации на места работы рабочих вне зависимости от выполняемых на текущий момент задач - 135 000 рублей.
5. Организация тренинга по управлению конфликтами в МКУ «Благоустройство» - 145 000 рублей.

По итогу, для повышения эффективности управления коммуникациями в МКУ «Благоустройство» необходимо затратить 1 390 000 рублей. С учетом специфики деятельности предприятия, прямой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий оценить достаточно тяжело.

В тоже время, оценка эффективности необходима для аргументации потребности предлагаемых мероприятий, их возможной корректировке и влиянию на трудовую деятельность. В тоже время оценка эффективности

обладает социальной значимостью и важностью для МКУ «Благоустройство».