

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫМИ  
КОММУНИКАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ  
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001679  
Железновой Екатерины Владимировны

Научный руководитель:  
доцент, к. соц. н.  
Целютина Т.В.

Рецензент:  
к. соц. н., доцент, профессор  
кафедры социальных технологий  
института экономики и управления  
НИУ «БелГУ» Надуткина И.Э.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	14
1.1 Понятие, сущность и роль коммуникаций в теории управления персоналом.....	14
1.2 Механизмы взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента.....	20
1.3 Методические принципы управления внутриорганизационными коммуникациями и коммуникативной компетентностью персонала.....	28
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ С УЧЕТОМ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МБУ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ».....	34
2.1 Организация и методы исследования.....	34
2.2 Анализ управления внутриорганизационными коммуникациями и особенностей коммуникационного взаимодействия в подсистемах проектного управления.....	41
2.3 Диагностика коммуникативной компетентности сотрудников.....	54
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МБУ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ».....	62
3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления.....	62
3.2 Проектные мероприятия по совершенствованию развития коммуникативной компетентности персонала.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время большинство организаций (в том числе, бюджетных) Белгородской области переходят на проектное управление и технологии бережливых форм деятельности. Актуализируется проблема необходимости рационального управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития и укрепления проектного управления в процессе кадрового менеджмента. В связи с изменяющимися внешними факторами от организации требуется быстрая ответная управленческая реакция в виде принятия, соответствующих проектным управленческим решениям. Вместе с тем, в настоящее время применение методов и технологий коммуникационного взаимодействия при развитии проектного управления не носит системообразующего комплексного характера, как следствие это существенно снижает качество и мобильность управления человеческими ресурсами в целом. Страдает качество управленческих решений, по-прежнему актуальна проблема принятия имитационных, «пустых и быстрых», «для галочки» управленческих решений.

Несмотря на аккумулируемый опыт отечественных и зарубежных исследований в области управления внутриорганизационными коммуникациями, в кадровом управлении российских учреждений отсутствует обоснованная и научно апробированная система оптимизации коммуникационных взаимодействий и укрепления коммуникационных компетенций руководителей проектных команд, которая актуализирует новые инструменты мотивации и стимулирования, укрепит командообразование и сгенерирует инновационные управленческие решения HR-лидерами.

Отсутствие проектных механизмов построения коммуникационных каналов ведет к неэффективному использованию внутренних ресурсов,

прежде всего, информационных и человеческих, которые затрачиваются на реализацию и внедрение управленческих решений, оптимизацию потоков информации в системе проектного управления, а также с необходимыми элементами внутренней среды конкретного учреждения. Уменьшая риски, уровни неопределенности в системе управления персоналом, организационные коммуникации должны определять устойчивое направление (стратегию) проектирования и развития проектного управления и позволять достигать целевых ориентиров быстро и качественно.

**Проблема исследования** заключается в противоречивых механизмах, которые утвердились в интерпретации роли и значения коммуникационных процессов в системе проектного управления, и, усложнении стратегических задач их практического применения. С одной стороны, коммуникационное взаимодействие, в процессе реализации отдельных проектов, трактуется как отдельная дополнительная функция, которая способствует возникновению конфликтных ситуаций, как между участниками проектных групп, так и на разных уровнях управленческой деятельности, следовательно, возникают барьеры для принятия гибких открытых управленческих решений. С другой стороны, проблематика коммуникационного восприятия, низкому уровню включенности в командную работу, и учитывать их при рассмотрении содержания внутриорганизационных коммуникаций с учетом каждого процесса проекта, что в свою очередь позволит устранить вероятность имитационных технологий построения открытых коммуникаций.

**Степень научной разработанности проблемы.** В настоящее время определению сущности коммуникаций, их влиянию на систему управления персоналом посвящено значительное число работ авторов, прежде всего отметим: Абдурахманова К., Антл Б., Гузенко М., Базык Е., Конкина В., Кастельса М, Котовой Л., Кремлева С., Мартынушкин А., Мерзлякова И., Мескона М., Мильнера Б., Мэйхью Р., Никифорова Л., Одегов Ю., Прайс Дж. Л., Расторопнова Ю., Стью Б., Федина В., Холлман К.

Проблемы включенности коммуникационных механизмов в современную систему кадрового менеджмента раскрывают в своих трудах, такие авторы, как Гоулер Р., Грант А., Гэйл Б., Волкова И., Жукова М., Зверинцев А., Карасева Н., Кибанов А., Клейменова Л., Кондакова А., Конкина В., Лытнева Н., Мобли У., Плотников В., Нотченко В., Суровцева Е., Терегулова Н., Тихомиров С., Шумон Р. и др.

Исследованию показателей и критериев, способствующих оценке уровня включенности внутриорганизационных коммуникаций в систему кадрового менеджмента посвящены фрагментарно работы, таких авторов, как: Ананчевой П., Герасимовой Е., Григорьева Н., Додориной И., Кибанова А., Синяевой Л., Хоган Дж., Герасимова Е., Додорина И., Кевин М., Рыбалкина З., Свистунов В., Синяева Л., Тюленева М., Хамер К., Холькина О.В. , авторы делают акцент на положительных и отрицательных сторонах и последствиях коммуникационных барьеров в управлении человеческими ресурсами.

В научных исследованиях авторов Боеико Н., Жуковой М., Виннер Н, Кокемуллера Н., Ломакина И., Мобли У., Морена Г., Нотченко В., Ньюмана З., Шумона Р., раскрываются влияние организационных коммуникаций на результаты деятельности предприятий, в работах Абдурахманова К., Котовой Л., Маркович М., Одегова Ю., Свистунова В., Тюленевой М. – приводятся способы и формулы расчета экономического ущерба от текучести кадров.

Особое внимание проблемным аспектам возможных механизмов регулирования информационных потоков уделяют авторы: Грошев И., Орлова Т, Конкина В., Мартынушкин А., Копылов В. Авторы в своих трудах апробируют индивидуальный проектный подход к видению проблем и перспектив совершенствования процессов коммуникационного взаимодействия. В работах Виханского О, Кибанова А, освещаются проблемы формирования управленческих команд, сформулированы предположения о необходимых оптимальных технологиях в системе

управления персоналом, направленных на укрепление коммуникационных взаимодействий, с учетом необходимости укрепления инструментов принятия качественных и результативных управленческих решений.

Подходы к управлению коммуникациями, с учетом мотивационных механизмов, уровня развития корпоративной культуры, командообразования рассматривают в своих работах Т. Базаров, Ю. Вертакова, О. Виханский, А. Кибанов, В. Спивак и другие ученые. Однако, в их работах не актуализируется проблема необходимости исследования системы внутриорганизационных коммуникаций как части согласованной системы управления человеческими ресурсами в условиях проектного управления, мотивации включенности в командообразование, что сгенерировало развитие автором научных результатов, связанных с совершенствованием системы управления коммуникационными процессами на основе развития и контроллинга проектного управления.

**Объект исследования** – процессы управления внутриорганизационными коммуникациями в кадровом менеджменте.

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие взаимосвязи и взаимозависимости коммуникационных процессов в проектном управлении, образующиеся в ходе принятия и исполнения проектных управленческих решений.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методических и научно-практических рекомендаций и мероприятий по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

1) обосновать и сравнить теоретические подходы определяющие оптимальные взаимосвязи основных функций управления проектами и методов коммуникационных взаимоотношений;

2) определить методы оценки внутриорганизационных коммуникаций в процессе организации проектного управления, и методики диагностики особенностей коммуникационного взаимодействия в подсистемах проектного управления и коммуникативной компетентности сотрудников;

3) исследовать систему управления внутриорганизационными коммуникациями с учетом процессов развития проектного управления (на примере конкретного муниципального учреждения);

4) разработать и обосновать Проект совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями, Проект совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала, Модель коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления (для конкретного муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» Белгородская область, г. Старый Оскол).

**Методологическая основа исследования** строится на общенаучных методах познания, в первую очередь, системном подходе к объекту исследования, реализуются принципы конкретности и объективности.

**Методы исследования.** Метод организации исследования – метод срезов, сравнительный метод, комплексный метод; эмпирические методы – прежде всего, архивный метод (анализ документов), SWOT-анализ, опросные методики – анкетирование, экспертное интервьюирование; методы обработки данных – качественный и количественный анализ; метод интерпретации результатов исследования – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: «Методика оценки удовлетворенности трудом персонала»; «Методика оценки внутриорганизационных коммуникаций» (адаптированная методика Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой); Методика диагностики организационной лояльности (Мейер Дж. и Аллен Н. «Organizational Commitment Scale» («Шкала организационной лояльности в условиях

проведения организационных изменений»); «Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири» (адаптированная Л. Н. Собчик); Анкетирование «Организационная культура: культура коммуникаций, культура коллектива», Методика Корнеевой Е. «Отношение персонала к инновациям» (опросный лист подготовлен с учетом специфики организационных изменений учреждения – объекта исследования), Методика изучения сопротивления организационным изменениям (в том числе, связанных с развитием проектного управления). Методика оценки уровня (показателей) социальной напряженности, с целью определения возможных причин конфликтности в конкретном учреждении. Анкетирование «Оценка уровня коммуникативной компетентности сотрудников», Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера, Оценка уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского), 16-факторный опросник Р.Б. Кеттелла (методика оценки индивидуально-психологических особенностей личности), экспертный опрос; интервьюирование; SWOT–анализ.

**Информационная основа исследования:** эмпирические данные, полученные в результате проведения авторских исследований выборки, материалы статистической отчетности, аналитические данные в рамках предмета исследования, справочная, нормативная литература.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что мероприятия по управлению внутриорганизационными коммуникациями должны учитывать специфику развития проектного управления, феномена «коммуникативной компетентности», и, направлены на готовность сотрудника продолжить работу в конкретном муниципальном учреждении, эмоциональную к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение, дополнительных коммуникационных усилий в интересах учреждения, с целью развития проектного управления и повышения эффективности, производительности своего труда.



Формируя эффективную, гибкую систему управления коммуникационным взаимодействием персонала, организация может оказывать влияние на их поведение, что в будущем влияет на экономическую результативность персонала, следовательно, на социально-экономическую эффективность управленческих решений, и способствует достижению всех целей организации.

**Научная новизна исследования состоит в следующем:**

1) на основе систематизации теоретических подходов раскрыта сущность и взаимосвязь функций управления проектами и методов коммуникационных взаимоотношений, установлена взаимозависимость факторов развития коммуникаций и этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления, отличием данного результата является распределение потоков прямой и обратной связи транслирования информации и появляющихся барьеров коммуникационного восприятия;

2) выявлены условия, способствующие снижению сопротивления персонала организационным изменениям в системе перехода на принципы и технологии проектной деятельности, и, повышению вовлеченности персонала в формирование кадровой политики в области развития проектного управления. Разработаны способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям, позволившие, во-первых, определить приоритетные направления проектной деятельности, во-вторых, устранить барьеры (помехи) коммуникационного восприятия за счет присутствия ответной реакции, которую транслятор информации доводит до получателя в границах проектной деятельности;

3) разработаны проектные мероприятия совершенствования системы управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления, с учетом специфики деятельности муниципальных бюджетных учреждений, позволившие обосновать Проект совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями и Проект

совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Цель управления коммуникациями проекта – определяется как системная организация процесса информационного взаимодействия внутри проекта, в том числе и с внешней средой, обращенная на достижение целевых установок в процессе проектного управления. Главный вектор котроллинга – обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации. Коммуникационное взаимодействие рассматривается, во-первых, как стратегический ресурс управления проектами, то есть оно относится к ресурсам, требующим формирования эффективного инструментария и методов, устраняющих тенденцию неопределенности, во-вторых, как система целеустремленных консультационных проектных управленческих решений, направленных на систематизацию внутренних и внешних элементов процесса командообразования, лидерства, которые обеспечивают удовлетворение коммуникационных нужд и осуществление инициатив развития персонала с высоким уровнем коммуникативной компетентности.

2) Сопротивлением организационным изменениям в условиях развития проектного управления являются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению коммуникационного взаимодействия в организации. На основе применения расчета критерия значимости выделены группы наиболее перспективных мероприятий по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям. Организационными условиями преодоления сопротивления персонала следует считать: успешность организации, открытость информации и коммуникационных каналов, диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям проектной деятельности, ситуационность стиля управления, честная политика

делегирования полномочий, лояльность персонала. На групповом уровне ведущими условиями преодоления сопротивления правомерно считать – благоприятность социально-психологического климата, развитые каналы коммуникационного взаимодействия в коллективах. На индивидуальном уровне – эффективны условия преодоления сопротивления, связанные с соответствием актуальной ситуации работника: уровень заработной платы, уверенность в будущем, интересность работы, перспектива служебного роста, возможность самореализации в проектной деятельности и развития коммуникативной компетентности.

3) В качестве основы для построения эффективной системы оптимизации условий и механизмов управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления необходимо использовать так называемый подход «от идеи до управленческого решения», от контроля к приверженности». Основными компонентами новой системы должны выступить Проект совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями и Проект совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала. В целях повышения результативности коммуникационного взаимодействия, создания единообразного механизма организации деятельности по управлению проектами разработана Модель коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления. Основные направления совершенствования внутриорганизационных коммуникаций, это, прежде всего, осуществление мотивационной поддержки всех сотрудников, с включением параметров стимулирования труда и снижения уровня отчужденности от принятия проектных решений и инициативности. Совершенствование механизма управления коммуникациями на основе укрепления элементов корпоративной культуры, которые сами сотрудники выделили как необходимые для укрепления коммуникационного

взаимодействия. Это обеспечение открытых коммуникационно-информационных каналов, создание условий для формирования управленческих команд и лидеров, способных актуализировать и внедрять новые методы проектной деятельности.

**Практическая значимость** состоит в том, что разработанные теоретические положения и практические практикоориентированные мероприятия расширяют методологию применения инструментария коммуникационных взаимодействий с помощью применения разработанных проектов по управлению внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления. Разработанные проекты, с некоторой долей условности, могут быть апробированы HR-менеджерами в системе совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями.

**База исследования.** Эмпирическое исследование системы управления внутриорганизационными коммуникациями с учетом процессов развития проектного управления проводилось на выборке, которую составили респонденты МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» (Белгородская область, г. Старый Оскол).

**Апробация работы.** Результаты исследования докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях «Управление в XXI веке», г. Белгород, 2017 г. и «Управленческий конгресс», г. Белгород, 2018 г. Разработанные авторские положения и проектные мероприятия, результаты исследования отражены в 4 статьях:

1. Ченцова, Е.В. Коммуникативная компетентность менеджера как основа развития проектного управления [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 269-276.

2. Ченцова, Е.В. Проблематика взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента [Текст] // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 27-31.

3. Ченцова, Е.В. Проблематика эффективного принятия управленческих HR-решений в организациях бюджетной сферы [Текст] // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой, Т.А. Власовой, Т.В. Целютиной. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 176-179.

4. Ченцова, Е.В. Эмоциональный интеллект и стратегическое мышление руководителя: управление внутриорганизационными коммуникациями [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 160-164.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

## **1.1 Понятие, сущность и роль коммуникаций в теории управления персоналом**

Роль и место коммуникаций в системе кадрового менеджмента – это преодоление сопротивления и границ неопределенности на всех уровнях управления. Коммуникации решают одну из главных задач – систематизация управленческих процессов, координация и контроль их с макро и микро внешней средой и внутренними производственными элементами управленческой среды конкретной организации. Выявляется закономерность, чем меньше уровень неопределенности, тем эффективнее коммуникации способны определить стратегические направления управления персоналом и методы целевых ориентиров. Стратегического управления должно строиться на многофакторном использовании интеллектуального капитала (кадрового потенциала) за счет формирования взаимовыгодных внутриорганизационных коммуникаций. Эффективный персонал должен обладать эмоциональным интеллектом, коммуникационной культурой (культура взаимоотношений, культура личности, культура делового общения, культура делегирования, культура проведения совещаний и мн.др) и возможностью применять на практике инновации в построении открытых коммуникационных каналов. И в данном контексте актуализируется проблема управления человеческими ресурсами с помощью управленческого воздействия на внутриорганизационные коммуникации, то есть потребность создать такие институциональные основы для качественного и быстрого выявления, применения потенциала сотрудников, их возможности и желания аккумулировать свой опыт и инновационные знания в развитие HR-менеджмента.

Сущность определения «коммуникация» (в контексте исследования) – взаимосвязь между всеми сотрудниками конкретной организации, направленная на взаимный обмен информацией на всех уровнях управления при помощи использования смоделированной и обобщенной системы взаимодействий. С другой стороны, коммуникация – это механизм, совокупность технологий для выстраивания эффективной, открытой коммуникационной платформы с целью осуществления кадрового менеджмента. Следовательно, предоставляется возможность регулировать потоки новой и инновационной информации, которую руководитель использует, ранжирует и принимает управленческие решения. Нами обосновывается идея о возможности усиления коммуникационных потоков и каналов с помощью технологий проектного управления.

Представим парадигмы коммуникационного взаимодействия: это – единовременный процесс трансляции информации от одного источника к конкретному получателю с целью совершенствования (развития) процесса управления. С другой стороны – это многоуровневый процесс, который предполагает взаимный открытый обмен информацией между субъектами коммуникационного диалога. Цель внутриорганизационных коммуникаций – обеспечить «понимания» информации, без искажений, поступающую к объекту коммуникации при помощи взаимного обмена [39, с. 119].

С учетом актуализации границ исследования, рассматриваем *коммуникации* как *процесс* информационного взаимодействия, который позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения в системе включенности персонала в проектную деятельность, устраняя неопределенность и используя консультационные технологии и принципы командной работы (Приложение 1). *Управления коммуникациями* – это процесс, позволяющий установить цели и задачи для открытого коммуникационного взаимодействия, организовать коммуникационные поля для кооперирования информационных потоков.

*Коммуникационный менеджмент в процессе управления человеческими ресурсами* – взаимосвязанные принципы, методы, средства и формы влияния управленцев-коммуникаторов на создание процессов трансляции взаимодействия персонала при организации общения, которые обязательно должно быть направлено на решение задач по управлению персоналом. Выделим *задачи* применения *коммуникационного менеджмента* при управлении человеческими ресурсами *на основе укрепления проектного управления* (управление в кубе): а) взаимообмен информацией в триаде «объект управления – субъект управления – внешняя среда»; б) определение структуры и этапов для межличностного взаимодействия, с учетом определенного этапа реализации проекта; в) проектирование моделей продвижения коммуникаций в условиях реализации одного проекта или трудового коллектива, обязательная согласованность целей (задач) и проектных решений (операций); г) совершенствование процесса обучения персонала новым информационным технологиям коммуникационного взаимодействия [77, с. 29].

Основная черта коммуникационного управления – сосредоточение и заинтересованность на социальной политике и социальной ответственности, где главный ресурс, это *человеческий потенциал*. Коммуникационное взаимодействие направлено на укрепление информационного обмена в процессе управления персоналом (рис.1.1). Коммуникационный менеджмент формируется «в границах»: прогнозирование коммуникационного взаимодействия, формирование стратегических планов коммуникационного воздействия, контроллинг систем передачи информации, оценка качества коммуникаций, создание политики корпоративной этики; обсуждение проблем коммуникационных связей в конфликтных ситуациях на разных уровнях управления.





Рисунок 1 Оптимальная модель управления внутриорганизационными коммуникациями

Качественно меняющаяся социальная среда организации влечет за собой рискованные последствия приобретения и использования коммуникационных ресурсов. Руководителям и управляющим бюджетных учреждений необходимо моментально реагировать на организационные изменения. Для привлечения и удержания талантливых сотрудников, использования на практике инструментов проектного управления и внедрения инновационных HR-технологий в организации необходимо сформировать четкие коммуникационные границы корпоративных лидеров. Термин «коммуникационные эмоциональные границы» в профессиональной практике руководителей и менеджеров используется не так давно. В основном проблема управления эмоциями при коммуникационном взаимодействии исследовалась зарубежными авторами, которые утверждают, что «эмоциональные границы» – это осознанное отделение собственных чувств от других [33, с. 65].

Для достижения гармоничных и крепких отношений в организации по отношению к коллегам и подчиненным корпоративным лидерам необходимо установить два фильтра или барьера коммуникаций для сохранения эмоционального состояния. Первый барьер – защита себя от других людей в условиях коммуникационных «атак». Второй барьер – защита других людей от себя. Схему определения коммуникационной эмоциональной границы можно представить следующим образом (рис 1.1).



Рисунок 1.1 Матрица коммуникации «золотая середина» в определении эмоциональных границ

Коммуникационный барьер №1 подразумевает фильтрацию внешней информации и критики в свой адрес для рационального осознания своих функций и рабочей деятельности. Барьер №2 заключается в создании четких границ при коммуникации с сотрудниками для комфортного взаимодействия [46, с. 85]. Если оба барьера взаимоотношений находятся в слабой позиции то, эмоциональное состояние становится взрывоопасным. В данном положении менеджеры и руководители гиперчувствительны ко всему, что им говорят, и они занимают оборонительную позицию. В позиции «навязчивый» руководители чувствуют уверенность в себе, при этом идут напролом, тем самым огорчая коллег. В таком эмоциональном состоянии лидеры открыто осуждают или хвалят, но со стороны это выглядит откровенно, то есть такая коммуникация подразумевает действия, которые совершаются одной стороной без обратной связи. Находясь в состоянии «ранимый» у руководителя действует механизм защиты окружающих от себя, тем самым оставаясь открытым для всех. Если оба барьера становятся сильными, то в этом положении менеджеры отстраняются и погружаются в себя, что выглядит как безразличие ко всему происходящему. При нахождении «золотой середины» руководители приходят в гармонию с самим собой и окружением, становятся уверенными и грамотно налаживают информационно-коммуникационные каналы с сотрудниками, вследствие чего оптимизируется социально-психологический климат организации для введения инновационной деятельности [2, с. 60].

Внедрение новых технологий управления коммуникациями являются рисковым шагом не только для организации, но и для руководителя и сотрудников, поэтому без основательного эмоционального настроя и психологической подготовки можно потерять много талантливых сотрудников. В последнее время стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников и разработке стратегических методов удержания ценных сотрудников. Следовательно, для функциональности проектных идей, поддержания благоприятных коммуникаций руководства и сотрудников,

бесперебойной и прибыльной работы организации, менеджерам, необходимо включить в стратегию развития предприятия следующие направления:

1) Разработка Программы «Управление эмоциональной компетентностью: профилактика и разрешение психологической напряженности» по снижению эмоционального выгорания и улучшению внутриорганизационных коммуникаций;

2) Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования информационно-коммуникационных каналов;

3) Разработка комплекса программ по изучению инновационных методов в управлении организационными коммуникациями на основе укрепления элементов корпоративных изменений и оптимизации корпоративной культуры в условиях организационных изменений.

## **1.2 Механизмы взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента**

Актуализируем проблему необходимости рационального управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития и укрепления проектного управления в процессе кадрового менеджмента. *Управление проектом*, во-первых, это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта, во-вторых, это искусство руководства и координации (коммуникации) усилий людей и использования ресурсов с применением достижений современной науки и информационных технологий для успешного осуществления целей проекта по результатам, стоимости, времени и качеству, в том числе удовлетворение всех заинтересованных участников проекта.

Преимущества профессионального управления проектами [44, с. 63]:

- а) современные методы HR-управления, основанные на открытых внутриорганизационных коммуникациях;
- б) детальное планирование работ, оптимизация организации проекта, всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников;
- в) аргументированная мотивация на конечный результат работ всех участников проекта;
- г) заинтересованность в завершении работ в кратчайшие сроки;
- д) формирование коммуникационного взаимодействия на конкурсной основе и привлечение к участию в проекте ведущих в своей области деятельности специалистов;
- е) ориентация всех участников на высокое качество выполнения работ по проекту;
- ж) сотрудники организации занимаются своим делом, в проекте участвуют специально подобранные специалисты, имеющие возможность работать столько, сколько это необходимо для проекта.

Применение профессиональных коммуникационных методов управления проектами позволяет повысить эффективность работ и добиться необходимых результатов с наименьшими затратами. Цель коммуникационного взаимодействия на уровне управления персоналом определяется как организация процесса информационного взаимодействия внутри организации (в том числе и с внешней средой), обращенная на достижение целевых установок в процессе проектного управления. Коммуникационное взаимодействие рассматривается как стратегический ресурс управления персоналом, то есть оно относится к ресурсам, которые обладают высоким уровнем значимости для устойчивого функционирования, требующие формирования эффективного инструментария и устраняющие тенденцию неопределенности (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Включенность коммуникационного менеджмента в подсистемы управления проектами *(составлено автором)*

Таким образом, главный управленческий функционал проджект-менеджера, это управление коммуникационными взаимодействиями (планирование коммуникаций, распределение информации, исполнительская отчетность и административное завершение), и управление персоналом (планирование организации, назначение персонала, развитие команды и командного взаимодействия).

Отметим, что планирование коммуникационного взаимодействия на всех этапах реализации проектной деятельности – это четкое определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта. Необходимая информация: организационная структура и распределение ответственности проекта; направления, подразделения и специалисты, вовлеченные в проект; потребности во внешней информации; технологии взаимодействия (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Направления взаимосвязи факторов и условий развития коммуникаций и этапов разработки плана проекта в процессе управления персоналом (составлено автором)

Осуществление конкретной функции управления человеческими ресурсами (планирование трудового потенциала, отбор и оценка персонала, проектирование системы мотивации и стимулирования, адаптация и обучение персонала и др.) способствует оптимизации связей в условиях коммуникационного взаимодействия и четкой реализации плана проекта в условиях эффективного HR-менеджмента. Коммуникации в процессе управления персоналом становятся источником социально-экономического развития и укрепления проектного управления, внутренним сегментом устойчивого экономического роста внутри организации [65, с. 4-6].

Таким образом, коммуникационный процесс рассматривается как стратегический ресурс управления персоналом, то есть относится к ресурсам, которые обладают высоким уровнем значимости для устойчивого функционирования проектного управления. Особое внимание необходимо уделять анализу возможных рисков и барьерам коммуникационного

восприятия, учитывать их при рассмотрении содержания коммуникационного процесса с учетом этапов реализации проектного управления, что в свою очередь позволит устранить вероятность коммуникационной изоляции и неопределенности в рамках самого процесса HR-управления.

Методология управления коммуникациями формируется с помощью инструментов осуществления функций менеджмента, которые в соответствии с традиционной классификацией могут быть: организационные, экономические, административно-регулятивные, социально-психологические. Проанализируем *взаимосвязь стандартных функций управления проектами и методов развития коммуникаций*. Методы развития коммуникаций неразделимо связаны с технологиями управления персоналом, которые рассматриваются как инструментарий влияния управляющего элемента на проектное управление. Данные дефиниции были систематизированы и представлены в таблице 1.1. Отметим, что в условиях развития коммуникаций управленческое решение, как одна из важнейших функций управления проектом, представляет собой определение альтернатив из потенциальных возможностей, и нацелено на достижение целевых задач проекта с наименьшими затратами, в том числе и по управлению персоналом.

Организационные методы ориентированы на регулирование действий проектной команды, Главное, обеспечить четкость, дисциплину и порядок работы коллектива (проектной группы). Социальные методы укрепления коммуникаций – это методы, которые воздействуют на межличностные отношения и образуются в рамках отдельных проектных групп (команд). Способы активизации потенциала рабочего коллектива. Административные методы нацелены, прежде всего, на обеспечение результативности контроля коммуникационных процессов. Административно-регулятивные методы направлены на регламентирование и организацию коммуникационного взаимодействия. Следовательно, итогом преобразования любых функций управления проектами методами и средствами коммуникационного развития будут управленческие решения, сформированные в соответствии с



принципами, которые являются возможностями для управления коммуникациями в проектной деятельности.

Таблица 1.1

Взаимосвязь методов развития коммуникаций с функциями управления проектами

Функции управления проектами	Методы развития коммуникаций	Оптимальные способы развития коммуникаций
Планирование и системный анализ	Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирование мероприятий;</li> <li>- анализ коммуникационного взаимодействия;</li> <li>- анализ затратной составляющей на развитие коммуникационного взаимодействия;</li> <li>- положение о порядке формирования заработной платы</li> </ul>
Организационное взаимодействие <i>Принятие решений</i>	Организационные и экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативно-правовые акты об организационной структуре организации;</li> <li>- регламентирующие документы коммуникационного взаимодействия структурных процессов проектного управления;</li> <li>- должностные регламенты для работников;</li> <li>- обеспечение сотрудников инструкциями в области реализации проектного управления</li> </ul>
Мониторинг Стимулирование	Социальные и психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- положение о порядке начисления премиальных составляющих;</li> <li>- использование системы нематериального Поощрения</li> </ul>
Контроль и контроллинг	Организационные и административные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отчеты по выполнению коммуникационных мероприятий;</li> <li>- отслеживание графика внедрения коммуникационных мероприятий</li> </ul>
<i>Оценка</i>	Экономические	
Отчетность		
Регулятивная функция	Административно-регулятивные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проекты изменения коммуникационного взаимодействия;</li> <li>- определение рекомендаций по выполнению текущих оперативных целевых установок</li> </ul>
Экспертиза		
Проверка и приемка		
<i>Администрирование</i>		

Авторский подход к рассмотрению внутриорганизационных коммуникаций, которые оказывают влияние на эффективность процессов управления проектом на каждом этапе разработки, принятия и реализации управленческого решения, представлен в таблице 1.2.

Направления взаимосвязи факторов развития коммуникаций и этапов принятия решений в процессе управления проектами

Этапы принятия решений с учетом процессов проектного управления	Содержание этапа	Факторы развития коммуникаций	Среда коммуникационных каналов и взаимодействия
	Определение целевых установок при управлении проектом	Степень взаимовлияния в процессе управления проектом. Формирование устойчивого взаимодействия с объектом управления. Свойства устойчивых взаимоотношений с внутренней и внешней средой.	
	Анализ управленческой ситуации	Качественные и количественные характеристики транслируемой информации. Необходимость технологических средств проектного управления.	
	Определение проблематики	Комплексность транслируемой информации для отчетливой постановки проблематики. Распространение информационных потоков о поставленной проблеме между участниками проектной группы.	
	Разработка управленческого решения	Степень слаженности в процессе управления персоналом и между руководителями проекта и исполнителями. Информированность о требованиях потребителей. Создание устойчивого уровня взаимодействия с объектом управления.	
	Принятие и исполнение управленческого решения	Доведение решения до всех членов рабочей группы проекта. Степень устойчивого коммуникационного взаимодействия. Уровень выработки межфункционального взаимодействия. Рациональность коммуникационного взаимодействия.	

На наш взгляд, последний этап – принятие и исполнение управленческого решения, самый сложный, включает в себя обязательное «принятие и исполнение управленческого решения» получателем информации [13, с. 69].

Выделим к рассмотрению следующие барьеры (помехи) коммуникационного восприятия в процессе проектного управления:

а) рассеивание целей и фрагментарные отвлечения от внутреннего взаимодействия, переход на устойчивые системы управления при помощи интеграции во среду (внешнюю) с формированием обратного взаимодействия;

б) некорректное распознавание (или толкование) потоков информации;

в) отличие статусных «ролей» между подчиненными и руководителями в рамках реализации конкретного проекта в понимании коммуникационных каналов, что является причиной дистанций.

Таким образом, необходимо транслирование информации с учетом формирования коммуникационной проектной платформы, сформированной на

основе устойчивых обратных связей, позволяющей раскрыть содержание коммуникационного процесса с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе управления проектом и помех коммуникационного восприятия (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 Содержание процесса управления коммуникациями с учетом этапов принятия проектных решений и помех коммуникационного восприятия в процессе управления персоналом при организации обратной связи (составлено автором)

Таким образом, формирование коммуникационного взаимодействия на основе устойчивого обратного взаимодействия и своевременного устранения помех коммуникационного восприятия позволяет увеличить качественный уровень коммуникаций при осуществлении управления проектами за счет присутствия ответной реакции, которую транслятор информации быстро и качественно доводит до получателя. Что на практике даст возможность уменьшить уровень воздействия неопределенного характера, и уменьшить возможность лоббирования «коррупционных сегментов».

### 1.3 Методические принципы управления внутриорганизационными коммуникациями и коммуникативной компетентностью персонала

Формирование механизмов и моделей управления коммуникациями в границах конкретного проекта необходимо реализовывать на следующих *принципах*:

- 1) управленческое влияние строится на открытом установлении коммуникационных полей;
- 2) проектный подход к построению моделей коммуникационного взаимодействия;
- 3) оценка процессов коммуникационных взаимодействий должна строиться на объективной системе количественных и качественных показателей;
- 4) коммуникационное восприятие должно регулироваться инструментами, способствующими или минимизации или полному устранению «помех», барьеров.

Проанализируем *принципы* эффективных коммуникаций при управлении проектами, с учетом особенностей управления в государственных учреждениях:

- 1) процесс урегулирования проблемных вопросов при коммуникационном взаимодействии должен осуществляться в одном сегменте проекта, который учитывает целесообразность и открытость информационных потоков;
- 2) скорость взаимодействия и динамика включенности субъектов в коммуникационные потоки на разных уровнях (этапах) реализации проекта;
- 3) коммуникационное взаимодействие всегда должно осуществляться в границах комплексности и обратной связи;
- 4) присутствие барьеров и возможность их локализации с учетом специфики стиля управления и развитости корпоративной культуры.

Целесообразно осуществлять *оценку внутриорганизационных коммуникаций* по следующим критериям: [31; 46; 57; 65; 69]

1) коммуникационная платформа, которая обеспечивает уровень развития внутриорганизационных коммуникаций, мобильность транслирующей информации по разным уровням управления;

2) коммуникационное сотрудничество – систематизация проектных решений; открытость внешнего и внутреннего коммуникационного взаимодействия (развития);

3) качественный уровень коммуникационного взаимодействия (достоверность информации);

4) коммуникационная необходимость: полнота и достаточность информационного поля для осуществления взаимодействия персонала;

5) снабжение коммуникационными потоками: соответствие коммуникационных потоков целям управления;

б) обратная взаимосвязь: степень открытости руководителей предложениям и, что важно, критике подчиненных, уровень взаимодействия с элементами микро внешней среды.

Оценку коммуникаций целесообразно осуществлять также экспертными методами:

а) пропорциональность коммуникационных потоков миссии стратегической цели (миссии) учреждения;

б) открытость и быстрота коммуникаций;

в) результативность обратных потоков взаимодействий;

г) уровень качества и инновационности информационных потоков.

Под эффективной коммуникацией в условиях проектной деятельности необходимо понимать коммуникацию, которая нацелена на достижение конкретных целей отдельного подразделения (управления, отдела), характеризуется экономической и социальной эффективностью, затратная составляющая, на которую должна быть меньше, приобретенного системного управленческого эффекта (рис. 1.5).



Рисунок 1. 5 Алгоритм оценки эффективности качественного уровня коммуникационных каналов в государственных бюджетных учреждениях

На основе анализа существующих подходов к формированию критериев оценки системы коммуникаций, предлагается система показателей оценки каждой из составляющих системы коммуникаций (табл. 1.3). Показатели оценивания структурированы автором на основе данных источников: Доронина, 2016 [31], Марр Бернанд, 2014 [46], Шпак, 2011 [83], Суровцева, 2008 [69] (Приложение 2).

Необходимо учитывать следующий принцип – эффективное распределение границ коммуникационного эмоционального состояния корпоративных лидеров обеспечит на каждом уровне открытую двухстороннюю связь, организует инновационную деятельность и обеспечит успешный результат запущенных в разработку проектов (рис. 1.5.1).



Рисунок 1.5.1 Инновационная оценка каждого уровня коммуникации при выделении корпоративного лидера

**Оптимальные основные показатели оценивания системы  
внутриорганизационных коммуникаций**

Показатель	Название коэффициента	Формула для расчета	Краткая характеристика
<b>Информационная составляющая</b>			
X <sub>1</sub>	Коэффициент автоматизации получения входящей информации	$K_{Авт} = \frac{I_{Авт}}{I_{\Sigma}}$ <p><math>I_{Авт}</math> - количество информации получаемой автоматизировано; <math>I_{\Sigma}</math> - общее количество поступающей информации</p>	Характеризует количество входящей информации, которая может быть Получена автоматизированным путем к общему количеству поступающей информации во внутреннюю среду
<b>Техническая составляющая</b>			
X <sub>4</sub>	Коэффициент достаточности программного обеспечения	$K_{ДПЗ} = \frac{K_{ПК}}{K_{\Sigma}}$ <p><math>K_{ПК}</math> - количество программного обеспечения, которое принимает участие в коммуникации <math>K_{\Sigma}</math> - общее количество программного обеспечения</p>	Характеризует количество программного обеспечения участвующего в обеспечении процесса коммуникации предприятия
<b>Социальная составляющая</b>			
X <sub>7</sub>	Коэффициент необходимости повышения квалификации	$K_{НПК} = \frac{K_K}{K_{\Sigma}}$ <p><math>K_K</math> – количество работников подразделения (группы), которым необходимо повышение квалификации; <math>K_{\Sigma}</math> – списочная численность работников подразделения (группы)</p>	Характеризует отношение количества сотрудников подразделений имеющих необходимость в повышении квалификации к общему количеству сотрудников подразделения
<b>Организационная составляющая</b>			
X <sub>10</sub>	Обратная связь	$K_{ос} = \frac{C_0}{C_{\Sigma}}$ <p><math>C_0</math> - количество сообщений, на которые получены ответы <math>C_{\Sigma}</math> - общее количество переданных сообщений</p>	Характеризует количество ответов на отправленные Сообщения

Современные руководители прибегают к новому методу внедрения коммуникационных технологий – создание команды изменений во главе с корпоративным лидером, который умеет управлять эмоциями. Коммуникационной целью корпоративного лидера является «эмоциональное заражение» людей, для успешной реализации поставленной задачи коммуникационного изменения. Команда изменений – команда реформаторов.

Ключевая задача команды: проинформировать сотрудников организации о значимости и организационных изменений в компании. Команда реформаторов – это группа людей, разделяющих единые взгляды и объединившие свои усилия на достижение целей, отражающих их видение [1, с. 283-284]. Для развития эмоционального лидерства и генерации гениальных инновационных идей необходимо использовать имеющиеся в организации активы.

1) Дать свободу построения коммуникационных полей корпоративным лидерам. Освободить творческих людей от дублирования исходящей управленческой информации и регламентирующих документов для выработки собственных инструментов, при реализации собственных идей.

2) Обеспечение коммуникационной поддержки. У корпоративных лидеров должны быть грамотные, понимающие и заинтересованные в них кураторы, способные обеспечить всестороннюю поддержку своим подопечным.

3) Открытость и заинтересованность в обмене опытом и построении коммуникаций «снизу – вверх».

Взаимодействия с коллегами предполагает не только информационные коммуникации, но и эмоциональные коммуникационные связи. Эффективное взаимодействие в рамках своего подразделения, а также за его пределами определяет качество реализации профессиональной деятельности. В любой группе ситуационно возникают конфликты, которые приводят к снижению эффективности всей группы. Конфликты между сотрудниками являются следствием нарушения эмоционального поля группы. Следовательно, в данной сфере так же необходим высокий эмоциональный интеллект руководителей.

Взаимодействие между подчиненными и руководством – данная сфера охватывает всю вертикаль управления в организации и призвана выявить и, если это необходимо, наладить гармонию в отношениях между руководителями и подчиненными. Эмоции в данной сфере имеют немаловажное значение, так как, они позволяют определять реальные отношения, складывающиеся в организационной и корпоративной культуре предприятия. Чем выше



эмоциональный интеллект руководителей, тем благополучнее складывается взаимодействие с подчиненными организации.

Эмоции, возникающие при выполнении руководителем рабочего процесса играют далеко не последнюю роль в достижении целей всей организации. Как правило, руководители с низким эмоциональным интеллектом не всегда осознают собственные эмоции в процессе трудовой деятельности и только руководитель с высоким эмоциональным интеллектом способен объективно установить насколько качественно он справляется со своими обязанностями.

На наш взгляд, эмоциональный интеллект, с одной стороны, понимается как сложная методологическая область, а с другой – это неотъемлемая часть личности. Человек с рождения обладает данной способностью, но не всегда умеет правильно реализовать ее в жизни. Граница между малоэффективным руководителем и настоящим лидером в данном контексте пролегает именно в области осознания собственного эмоционального интеллекта как важнейшей части коммуникационного взаимодействия.

Выводы по первой главе.

В общем виде роль коммуникаций и коммуникационного менеджмента для управления проектами может быть определена как деятельность профессиональной направленности, нацеленная на получение результативного мобильного управления как внутри организации, так и между организацией и ее внешней обстановкой на основе формирования эффективной, устойчивой управленческой воронки коммуникационного взаимодействия.

В ходе исследования определено содержание процесса коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе управления проектами. Оно рассматривается как стратегический ресурс управления персоналом и управленческий ресурс аккумуляции командообразования, то есть относится к ресурсам, которые обладают высоким уровнем значимости для устойчивого функционирования проектного управления.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ С УЧЕТОМ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МБУ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ»

### 2.1 Организация и методы исследования

Исследование системы управления внутриорганизационными коммуникациями и анализ особенностей коммуникационного взаимодействия в подсистемах проектного управления проводилось на базе муниципального бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» (Белгородская область, г. Старый Оскол), являющегося муниципальным социальным учреждением (далее МБУ «КЦСОН»).

Общая численность персонала 221 человек.

Количество выборки было определено исходя из того, что согласно основным правилам и критериям проведения социологического исследования на базе небольших бюджетных учреждений, с количеством персонала до 200 человек, расчет объема производится исходя из минимальной допустимой ошибки выборки.

Определение оптимального количества выборки проводилось по следующей формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где  $N$  – численность совокупности;

$e$  – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

$z$  –  $Z$ -оценка, показывающая меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины [71, с. 39].

Таким образом, максимальный объем выборки по всем направлениям исследования составил 160 респондентов.

Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования процессов управления внутриорганизационными коммуникациями и особенностей развития проектного управления в МБУ «КЦСОН». Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования. *Оценка удовлетворенности трудом персонала.* Анкета направлена на выявление общей степени удовлетворённости работников трудом. Были выбраны для исследования именно показатели, которые, на наш взгляд, являются необходимыми условиями для формирования и развития внутриорганизационных коммуникаций.

– *Экспертное интервьюирование руководителей* как главных инициаторов координации мероприятий по регулированию и контроллингу коммуникационных взаимодействий, в том числе, в рамках проектного управления, с целью исследования удовлетворенности организационными коммуникациями и проектными планами на ближайший год.

2 этап исследования. Комплексное исследование процессов системы управления внутриорганизационными коммуникациями.

– *Диагностическая методика, разработанная Дж. Мейер и Н. Аллен «Organizational Commitment Scale (OCS)»*, в переводе к. псих. н., доцента Санкт-Петербургского государственного университета Доминьяк В.И. [Доминьяк, 2002]. Методика «Шкала организационной лояльности» оптимизирована нами в варианте, состоящем из трех субшкал в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по восемь вопросов в каждой [Allen, Meyer, 2000, Meyer и др., 2002].

– *Методика оценки внутриорганизационных коммуникаций* (адаптированная методика Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, на основе которой разработаны бланки ответов сотрудников, которые в течение исследуемых периодов являлись соучастниками проектной деятельности).

3 этап исследования. *Оценка социально-психологического климата и диагностика межличностных отношений.* Цель – выявить личностные и

эмоциональные факторы, определяющие формирование и развитие внутриорганизационных коммуникаций. Прежде всего, в рамках исследования, интерес представляют: межличностные отношения; личностные особенности членов проектных коллективов; личности руководителей подразделений; личность руководства учреждения.

*Анкетирование «Организационная культура: культура коммуникаций, культура коллектива»*, нами выбраны два элемента для исследования именно уровней культуры коммуникаций, условий и факторов, влияющих на культуру малого коллектива.

4 этап исследования. Анкетный опрос с целью *анализа отношения персонала к организационным изменениям (в том числе, связанными с проектным управлением)*, выяснения причин и характера сопротивления персонала.

– Методика Корнеевой Е.Н. *«Отношение персонала к инновациям»* [Корнеева, 2008].

– Исследование причин сопротивления организационным изменениям и инновациям для выявления локальной выраженности инновационной установки у всех категорий персонала.

*Методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.* Особое место в управлении конфликтами занимает, прежде всего, их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социальной напряженности. Чем выше социальная напряженность, тем больше негативных, неблагоприятных условий и факторов, влияющих на внутриорганизационные коммуникации, которые на любом этапе реализации, могут привести к конфликтной ситуации.

Главная проблема – необходимо обеспечить действенные на практике процедуры прогнозирования и предупреждения возможных конфликтов, с учетом специфики деятельности муниципальных учреждений. Необходимо проводить системный контроль уровня социальной напряженности, который

будет являться одним из инструментов системы управления внутриорганизационными коммуникациями.

В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Данный показатель выявляется с помощью факторного анализа по формуле (Александрова А.Ф., 1993, с. 78–79).

5 этап исследования – диагностика коммуникативной компетентности сотрудников. Анкетирование «Оценка уровня коммуникативной компетентности сотрудников», Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера, Оценка уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского), 16-факторный опросник Р.Б. Кеттела (методика оценки индивидуально-психологических особенностей личности).

Представим краткую организационно-экономическую характеристику МБУ «КЦСОН» и анализ основных показателей кадровых процессов, являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать и применять для комплексной оценки системы управления внутриорганизационными коммуникациями (табл. 2.1, 2.2, 2.3).

Таблица 2.1

#### Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МБУ «КЦСОН»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
<b>Показатели поступления денежных средств</b>							
Субсидии на выполнение муниципального задания	47804	91,3	53430,4	90,6	62197,4	89,1	130,1
Поступления от оказания муниципальным бюджетным (автономным) учреждением услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе	4 325	8,3	5536	9,4	7590,9	10,9	175,5
Поступления, всего	52354	100,0	58966,4	100,0	69788,3	100,0	133,3

Продолжение таблицы 2.1							
Показатели расходования денежных средств							
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, всего	48147	92,0	54058	91,7	61457,7	88,1	127,6
Оплата работ, услуг, всего	1270,9	2,4	1700,7	2,9	1827,1	2,6	143,8
Прочие расходы	259,6	0,5	1838,49	3,1	2714,7	3,9	в 10 раз
Поступление нефинансовых активов, всего	2676,5	5,1	3023,9	5,1	3456	5,0	129,1
Выплаты, всего	52354	100,0	58966,4	100,0	69788,3	100,0	133,3

Анализ представленных в таблице 2.1 данных указывает на рост поступлений денежных средств МБУ «КЦСОН» на 33,3%, в итоге их размер в 2017 г. составил 69788,3 тыс. руб. В структуре поступлений денежных средств наибольший удельный вес занимают субсидии на выполнение муниципального задания, доля которых в структуре 2017 г. составила 89,1%. При этом, в анализируемом периоде, за счет опережающего роста поступлений от оказания услуг на платной основе за ростом субсидий на выполнение муниципального задания, доля последних незначительно снизилась. В структуре расходования денежных средств организации наибольший удельный вес занимают расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда, их доля в 2017 г. составила 88,1%, на оплату услуг (работ), прочие расходы и поступления нефинансовых активов соответственно в отчетном году приходилось 2,6; 3,9 и 5,0%. За анализируемый период именно темп роста расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда были самым низким (127,6%). Что привело к сокращению их доли в структуре расходования денежных средств.

Таблица 2.2

## Анализ основных кадровых процессов в МБУ «КЦСОН»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочное число работников, чел.	226	227	221
Принято всего, чел.	21	17	25
Выбыло всего, чел. в т. ч.:	26	23	28
- по сокращению штатов	12	16	17
- по собственному желанию	14	7	11
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	8,9 %	7,5 %	11,3 %
Коэффициент оборота по выбытию	11 %	10,1 %	12,6 %
Коэффициент постоянства кадров	88,9 %	89,8 %	87,3 %
Коэффициент текучести кадров	5,9 %	3,1 %	4,9 %
Коэффициент абсентеизма	3,2 %	3,2 %	3,6 %
в т.ч. по болезни	1,2 %	1,2 %	1,4 %



Продолжение таблицы 2.3								
Распределение персонала по образованию в 2018 г.								
Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие		Всего	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Высшее	15	100 %	35	75 %	31	19,5 %	66	29,8%
Среднее специальное	-	-	12	25 %	74	46,6 %	101	45,7%
Среднее общее	-	-	-	-	54	33,9 %	54	24,5%
Незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-	-	-
Ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-
Качество персонала	0,73		0,82		0,68		-	-

Таблица 2.4

## Отрицательные и положительные черты кадровой политики МБУ «КЦСОН»

Отрицательные черты	Положительные черты
Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации. Слабая система служебного продвижения (как вертикального, так и горизонтального).	Структурированная работа отдела кадров с документацией организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Четкое распределение функциональных обязанностей персонала.
Неблагоприятная возрастная структура персонала. Средний возраст работников 49 лет. Количество сотрудников в возрастной группы до 30 лет составляет всего 7,2 %. Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.	Высокий уровень социальной защищенности персонала. Регламентация трудовых отношений: оплата больничных и ежегодных отпусков, трудовые договора, коллективные договора.

Таким образом, кадровые показатели по основным направлениям стабильны и находятся среднем уровне. В таблице 2.4 отражены отрицательные и положительные черты кадровой политики МБУ «КЦСОН».



## 2.2 Анализ управления внутриорганизационными коммуникациями и особенностей коммуникационного взаимодействия в подсистемах проектного управления

В результате разработки алгоритма исследования была получена оптимальная выборка, удовлетворяющая целям исследования и поставленным задачам. В рамках первого направления исследования проанализируем актуальную действующую систему управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН» и дадим критическую оценку системе проектного управления. Коммуникационный менеджмент управления персоналом МБУ представляет собой совокупность элементов, связанных между собой по функциональным векторам и полномочиями (рис. 2.1, 2.2).

Содержание коммуникационного взаимодействия во внешней и внутренней среде при осуществлении кадрового менеджмента в МБУ «КЦСОН»<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Рис. 2.1 составлен автором на основе анализа документов, регламентирующих процессы проектного управления

Выявляется закономерность, чем больше развита система проектного управления, тем выше уровень реализации внутриорганизационных коммуникаций, и наоборот, чем динамичней и технологичней модель коммуникационных взаимодействий, тем результативней и масштабней будет развиваться проектное управление в муниципальных бюджетных учреждениях.

Основополагающими оценочными критериями при анализе коммуникационного взаимодействия являются результативность и внедрение порядка осуществления взаимодействия. Нами исследовано три вида коммуникационного взаимодействия в МБУ: очное, дистанционное и заочное. В основании коммуникационного взаимодействия лежат три характеристики: оперативность, затраты времени и открытость.



Рисунок 2.2 Виды и характеристики коммуникационного взаимодействия в МБУ «КЦСОН»

Снижение трудозатрат и энергоемкости при коммуникационном взаимодействии персонала возможно достичь при оптимальном сочетании очного взаимодействия (проектное управление) и максимально возможного использования заочных коммуникаций (кадровый менеджмент). Преимущество электронных коммуникаций в том, что можно получить письменное подтверждение договоренности. Если договоренность нигде не фиксируется, то потом могут возникнуть разногласия и непонимание. Письменная фиксация подтверждает не только сам факт договоренности, но

и время ее заключения, то есть возникает взаимосвязь и взаимозависимость между субъектами коммуникационного взаимодействия.

Личное коммуникационное взаимодействие преобладает в системах кадрового управления МБУ «КЦСОН», и, реализуется в случаях: разных точек зрения на решение производственных вопросов, недостатка информации, непонимания стратегических и оперативных задач, повторения ошибок, в отсутствии необходимых результатов проектной деятельности (рис. 2.3).

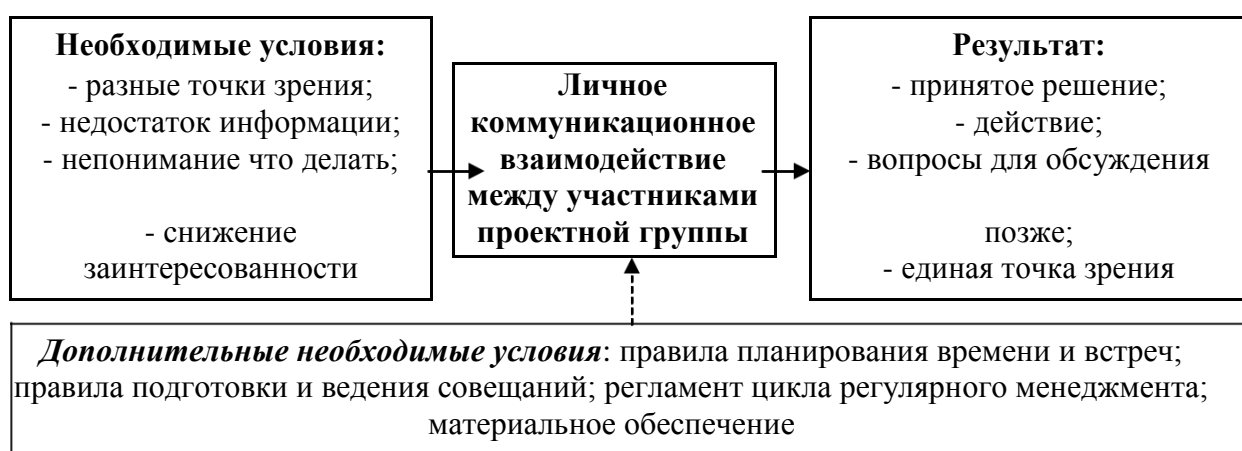


Рисунок 2.3 Условия и результаты личного коммуникационного взаимодействия в управлении проектами в МБУ «КЦСОН»

Отметим, что на сайте МБУ «КЦСОН» размещены основные документы, регламентирующие систему управления проектами в государственных органах Белгородской области: Положение об управлении проектами в Старооскольском городском округе (2017 г.), Положение об экспертной комиссии по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе (2016 г.), перечень актуальных проектов, реализуемых центром.

Следующее направление исследования – *оценка удовлетворенности трудом персонала* (Приложение 3). Объем выборки составил 72 человека. Результаты исследования представим в общем виде с акцентом на вопросы, которые, в той или иной степени, влияют на формирование параметров

развития коммуникаций и управление внутриорганизационными коммуникациями (рис. 2.4).

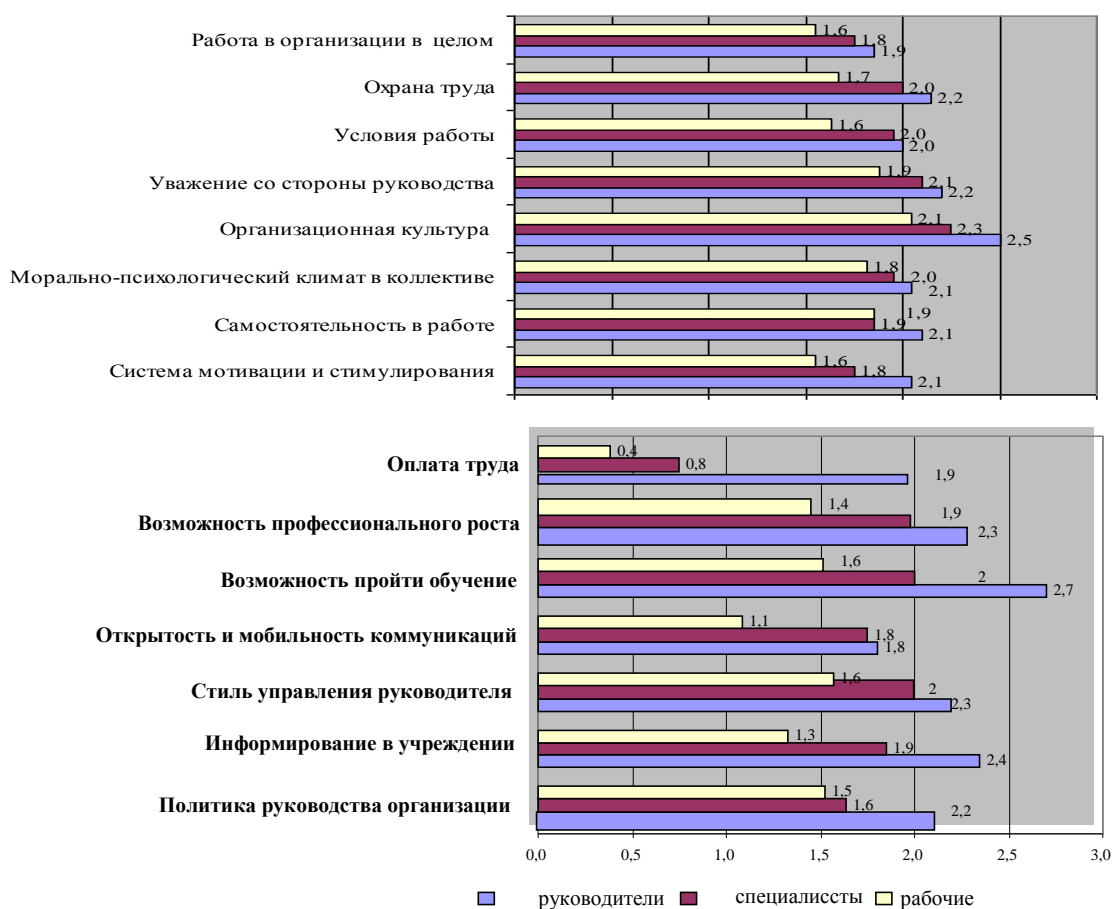


Рисунок 2.4 Степень удовлетворенности трудом персонала МБУ «КЦСОН»

Таким образом, большая часть респондентов – выше среднего значения – оценила 8 параметров удовлетворенности трудом, как значимые для укрепления внутриорганизационных коммуникаций. Самым значимым параметром удовлетворенности трудом у сотрудников является заработная плата и система премирования, которые они оценили достаточно низко.

Однако, показателен результат высокой «значимости параметра» – результат своей работы, организационная культура, условия работы, уважение со стороны руководства. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что персонал готов и стремится к укреплению внутриорганизационных коммуникаций.

На наш взгляд, стратегическая задача – выстроить прямую связь значимости квалификации и интересности проектной работы (характер принимаемых проектных решений у персонала должен быть в четкой системе их квалификационной компетентности); повысить значимость и возможности повышения квалификации; актуализировать и повысить престижность за инициативность, за установление действенной коммуникационной обратной связи, за развитие практики обмена опытом.

Следующее направление исследования – *оценка системы управления лояльностью персонала в условиях проведения организационных изменений (прежде всего, акцент сделан на нововведения в системе проектного управления)*. Представим результаты методики «Шкала организационной лояльности» (72 сотрудника) (Приложение 4).

Анализ результатов исследования показал, что эмоциональная составляющая (acs – 4,48) в организации в норме, выведенной автором методики Доминяк В.И. (4,1). Таким образом, можно говорить о том, что психологический климат в коллективе нормальный. Следует отметить, что уровень acs у женщин выше, чем у мужчин на 0,41 балл.

Можно сделать предположение, что женский труд требует большего внимания, взаимопомощи, кропотливой работы в команде, для достижения наилучшего результата. В связи с этим, появляются более тесные коммуникации и рабочие отношения, отсюда и повышение данного показателя.

Блок вопросов, относящихся к аффективной шкале, помогает сформировать четкое отношение сотрудников к своей организации, позволяет выделить некоторые мотивы работы сотрудников.

Утверждение «Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные» показало, насколько сотрудники участвуют или желают участвовать в проектной деятельности организации. Показатели оказались высокими среди всех респондентов (средний балл – 5,6). Наиболее

восприимчивыми к проблемам организации оказались женщины с высшим образованием (6,17), с неоконченным – 5,0. У мужчин – 5,9 с неоконченным высшим образованием, 5,62 с окончанным, 5,38 со среднеспециальным, 3,5 – с полным средним образованием. Основываясь на данных анкет, руководящий состав оценил свое участие в 5,63 балла по семибальной шкале.

Оценка утверждения: «Я не чувствую себя понятым и нужным членом коллектива в моей организации». Респонденты дали средний ответ на это утверждение – 5,76. Возможно это связано в целом со сложной экономической ситуацией в Белгородской области, которая сказывается на общем эмоциональном фоне сотрудников, с одной стороны – возрастает нагрузка, с другой – зарплата остается на прежнем уровне.

Вывод – руководящему составу нужно больше времени уделять укреплению внутриорганизационных коммуникаций, выстраивать открытые коммуникационные каналы между сотрудниками, формальными и неформальными способами. Так же можно предположить, что коллектив вроде бы и вместе, но все же порознь, в виду применяемой системы мотивации персонала. Система мотивации составлена таким образом, что каждый сотрудник воспринимает своих коллег как конкурентов при распределении коэффициента трудового участия. Возможно, это и стало определяющим фактором для сложившейся ситуации.

Проявление лояльности персонала должно было найти отражение в утверждении «Эта организация заслуживает мою преданность». Средний балл – 4,0 (4,28 у мужчин, 3,17 у женщин) относительно семибальной шкалы. Этот показатель очень важен – позволяет определить, что персонал организации нуждается в более пристальном внимании со стороны руководства, но и сам руководящий состав должен четко понимать условия и конкретные инструменты формирования развития персонала и поддержания его на уровне участия всего коллектива в достижении целей и задач МБУ «КЦСОН».

*Общий вывод по методике оценки лояльности* – несмотря на то, что аффективная составляющая лояльности в норме, имеются проблемы в командообразовании и построении коммуникационных взаимоотношений между персоналом для обмена опытом. Часть персонала, причем большая, не воспринимает себя «здесь и сейчас» нужными членами коллектива в организации. Отсутствуют формальные и неформальные лидеры.

Следующее направление исследования – *анкетирование с целью оценки внутриорганизационных коммуникаций*» (адаптированная методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой (93 респондента) (Приложение 5).

Главный результат данного направления исследования – выявлены факторы, влияющие на систему управления внутриорганизационными коммуникациями: *позитивные факторы*: большой % сотрудников работает по специальности; хорошие условия и график труда;

– *негативные факторы*: коммуникации между звеньями управления строятся на принципах «сверху – вниз», авторитарный стиль управления; не достаточно эффективные методы материальной мотивации, устаревшие технологии IT-оснащения.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что для построения эффективной системы управления коммуникационным взаимодействием необходимо использовать проектный подход, так называемый *«от контроля к приверженности»*, *«от исполняемости к инициативности»*. Нами определены основные *источники и факторы формирования внутриорганизационных коммуникаций*, которые сами сотрудники считают актуальными для специфики своего учреждения (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Возможные источники и факторы формирования эффективной системы коммуникаций в МБУ «КЦСОН»

Источники	Составляющие (по результатам анкетирования)
Индивидуальные особенности работников	1. Мотивы выбора работы (большую приверженность проявляют сотрудники с опытом работы, ориентированные на содержание деятельности, а не на заработок). 2. Множественность мотивов труда, и высокая ценность его содержания. Имеет значение, в какой степени данное место работы соответствует ожиданиям и удовлетворяет важнейшие потребности. Деятельность имеет смысл, если она: обеспечивает положение и престиж, необходимый доход, занятость, важные социальные контакты, является значимой и интересной, приносит удовлетворение. 3. Особенности трудовой этики (восприятие работы как основной сферы самореализации, ориентация на полную отдачу в труде, принятие ответственности за результаты решений).
Характеристики деятельности и рабочей среды	4. Уровень образования. 5. Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата, открытые системы коммуникаций, командообразование, социальная защита, карьерный рост и т.д.). 6. Уровень стресса: в какой степени работа связана с переутомлением. 7. Степень информированности персонала и степень вовлеченности сотрудников.

Следующий этап исследования – *оценка межличностных отношений и анализ социально-психологического климата*. Диагностическая методика межличностных отношений Лири Т. (Текст опросника. Регистрационный бланк. Ключ. – [URL:http://psylab.info/](http://psylab.info/)). Опрошено 93 сотрудника. Ответы по данной анкете позволили классифицировать их следующим образом и сделать следующие выводы.

Порядка 46% опрошенных относятся к VII типу личности по шкале. Это «сотрудничающее – конвенциональный» тип личности стремящийся к сотрудничеству и дружелюбный. Как следствие, персонал склонный к обмену опытом, желающий работать «в организации и для ее блага».

15% из опрошенных можно отнести к VIII типу по шкале – это «ответственно-великодушный» тип. Подобным сотрудникам свойственна альтруистичность и готовность помогать окружающим. Вывод – данная



категория персонала должна быть включена в практику формирования и реализации программ по укреплению внутриорганизационных коммуникаций на основе проектного управления.

14% из опрошенных сотрудников, относятся к «зависимому» типу, которому присущи зависимость от чужого мнения. Такой персонал, с одной стороны, комфортный, его нужно и можно использовать как ресурс лоббирования интересов руководства в области укрепления, например, лояльности, так как они склонны к активной степени поддержания уважения и идей своего начальства. С другой стороны, они нуждаются во взаимопомощи и доверии со стороны окружающих, и предпочитают стабильность и комфортность в отношениях. На наш, взгляд, для такого персонала очень важны показатели - гордости за организацию, развития культуры личности, открытые каналы для коммуникационного взаимодействия.

9% из участников опроса относятся к «недоверчиво-скептическому» типу личности (IV), которому свойственно критическое отношение к окружающим и конфликтность. С данной группой руководителям необходимо работать систематично и знать мотивы, побуждающие их к эффективному труду, чтобы не допускать неоправданного удержания сотрудника, не желающего работать в данной организации.

Ещё 5% относятся к властно-лидирующему типу, которому свойственны стремление к доминированию и хорошие организаторские способности. У респондентов данного типа не было отмечено нетерпимости к критике и стремление к агрессии. Этот персонал можно оценить, как «активную группу для инициирования управления проектами».

7% респондентов относятся к категории «прямолинейно-агрессивный тип», которому в зависимости от ситуации может быть свойственно либо дружелюбие, либо агрессия. Руководителям нужно следить чтобы данный персонал не препятствовал проведению изменений в области развития

проектного управления. Опасность состоит в том, что эта категория персонала как «подводный камень» может стать барьером и инструментом сопротивления в системе укрепления коммуникаций и командообразования.

Таким образом, исходя из полученных данных, можно отметить, что 70% из опрошенного персонала МБУ «КЦСОН» готовы включаться в систему формирования эффективных и мобильных коммуникаций, и развития проектного управления. Задача для руководителей – проводить политику по снижению рисков потери сотрудников, обладающих высоким уровнем культуры коммуникаций и лояльности.

Следующее направление исследования – анализ организационной культуры, эффективность элементов подсистем «культура коллектива» и «культура коммуникаций» (рис. 2.5, 2.6, 7.7), (Приложение 6).



Рисунок 2.5 Уровень развития коммуникаций с коллегами



Рисунок 2.6 Уровень развития коммуникаций с нижестоящими коллегами



Рисунок 2.7 Уровень развития коммуникаций с группами населения

Основные выводы: 41% в деловых коммуникациях между сотрудниками может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение. 30% при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом сотрудники не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности. 30% манеры и общение сотрудников подразделений отражают их индивидуальность, но не всегда соответствуют общепринятому деловому стилю. 34% в трудовом коллективе не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников. 49% в подразделениях существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения и взаимному отношению. Не всегда удается сформировать единую команду для достижения целей.

С целью определения отношения персонала к изменениям в условиях развития проектного управления нами проведен анкетный опрос среди сотрудников (табл. 2.6). Среди возможных позиций отношения персонала к изменениям мы определили следующие: восприятие изменений; готовность к изменениям; способность руководства осуществить проектные изменения; желательность изменений для сотрудников (Приложение 7).

Таким образом, анализ позволил выявить относительно благоприятную ситуацию для реализации организационных проектных изменений. Главное – что персонал не настроен занимать выжидательную позицию, значительная часть коллектива готова включаться в преобразования.

Определены три направления, требующие оперативного решения:

- 1) отсутствие опыта адаптации к изменениям,
- 2) существующая опасность увеличения текучести квалифицированного персонала,
- 3) отсутствие достоверной информации о достигнутых результатах изменений.

В такой ситуации продвижение изменений возможно только при условии формирования стратегии управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений (с учетом специфики кадровой политики МБУ «КЦСОН»).

Таблица 2.6

#### Показатели отношения персонала к организационным изменениям

Критерии выбора	Данные оценки показателя
Уровень восприятия вводимых организационных изменений	18,6 % - признание необходимости запланированных изменений 18,1% - частичная поддержка, но при этом сотрудник отрицает возможность своего участия в изменениях
Причины сопротивления	20,3% - слабая мотивация участия в изменениях. 18,3% - отсутствие достоверной информации о достигнутых результатах 11,6% - ощущение несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим
Оценка степени информированности сотрудников	32,6% - отметили, что конкретные цели оргизменений не достаточно ясны 29,7% - затруднились ответить (плохой показатель)
Оценка готовности к изменениям	15,5% - отметили, что деятельность организации в целом и кадровой политики недостаточна эффективна, и система управления должна быть реформирована (17,8%)

Следующее направление исследования – оценка конфликтности персонала на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Проанализируем полученные экспертные оценки (категория

– руководители), соотнесем их с оценками исследования удовлетворенности трудом, в порядке их процентного возрастания:

1. Около 70% опрошенных респондентов отметили главным фактором, вызывающим недовольство – размер заработной платы.
2. Примерно 39% опрошенных недовольны отношениями в трудовом коллективе.
3. 55% из опрошенных респондентов считают, что руководство не заинтересовано в создании надежного и стабильного коллектива (сохранении персонала).
4. Ещё у 51% опрошенных, возникает вопрос о справедливости системы премирования в организации.
5. Порядка 31% из опрошенных респондентов не удовлетворены стилем управления в организации.
6. Не достаточно удовлетворены условиями труда 38%.
7. Стил ь управления не удовлетворяет 25% опрошенных.
8. Степень информированности о деятельности руководства организации не устраивает 24%.
9. Режим труда и отдыха не устраивает 21% из опрошенных.
10. Считают, что руководитель не выполняет свои обязательства перед подчинёнными 12%.
11. Не устраивает время и длительность отпуска 11% опрошенных.
12. Не устраивает деятельность высшего руководства организации – 11%.

Исходя из полученных результатов исследования в рамках данной методики, рассчитаем интегральный коэффициент социальной напряженности по следующей формуле (Александрова А.Ф., 1993, с. 78–79):

$$K = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{P} \quad (2.3)$$

$$K \approx 36 \%$$

Таким образом, коэффициент социальной напряженности составил 36 %, что говорит о неустойчивом состоянии отношений в МБУ «КЦСОН», о тенденциях и неблагоприятных условиях, которые могут привести к предкризисным состояниям и локальным конфликтам на разных уровнях.

### **2.3 Диагностика коммуникативной компетентности сотрудников**

Под коммуникативной компетентностью сотрудников мы понимаем систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций проектного взаимодействия. Первый этап исследования – метод анализа документов. В качестве фундаментального принципа организации и функционирования государственной службы Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закреплён принцип профессионализма и компетентности. Под профессионализмом госслужащего имеются в виду глубокие и всесторонние знания, и владение практическими навыками в соответствующей области государственно-служебной деятельности. Под компетентностью понимаются показатели, характеризующие профессиональные знания, осведомленность и способности государственного служащего к эффективной их реализации в своей служебной деятельности [61].

Второй этап исследования – социологический опрос граждан, которые приходили с устными обращениями в МБУ «КЦСОН» в 2018 году, с целью выявления уровня развития коммуникативных компетенций персонала учреждения. Выборка небольшая (19 человек), но показательная. Респондентам было предложено оценить работу персонала учреждения по пяти балльной шкале по следующим позициям (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Оценка уровня коммуникативной компетентности работников  
МБУ «КЦСОН»

выполнение представительских функций	5
умение завершать управленческое общение, причем в нужный момент, используя такт и тактические приемы	4,9
умение найти аргументы и доводы; владение навыками аргументации и убеждения	4,6
владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер)	4,4
уровень работников МБУ вести переговоры	4,2
управление поведением, состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации	4,2
стиль сообщения информации, которая необходима для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей	3,8
умение подавлять агрессивность, свою враждебность к некоторым людям	3,8
владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно	3,7
умение вызвать желаемую реакцию собеседника с помощью вербальных или невербальных (мимики, жестов)	3,6
умение прогнозировать результат своего высказывания или реплику партнера	3,5
наличие такта	3,4
умение понять психологические особенности собеседника	3,1
умение действовать эффективно	3
уровень развития способности к сотрудничеству	3
умение создать у партнера положительный, конструктивный настрой на предстоящий разговор	2,3
умение разговаривать с людьми	2,2
искусство поддерживать общение путем использования «незначительных» реплик, жестов, мимики и т.п., а также с помощью невербальных средств	1,8
умение убедительно отказать, но таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество	1,6
умение учитывать ситуацию, в которой осуществляется общение, и действовать в соответствии с ней	0,8

Анализ данных таблицы 2.7 показывает, что первыми позициями с наибольшими оценками в ранжированном ряду находятся следующие критерии: выполнение представительских функций (5); умение завершать управленческое общение, причем в нужный момент, используя такт и тактические приемы (4,9); умение найти аргументы и доводы, владение навыками аргументации и убеждения (4,6); владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер) (4,4); уровень работников Администрации вести переговоры (4,2).

Такие позиции как стиль сообщения информации, которая необходима для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей (3,8); умение подавлять агрессивность, свою враждебность к некоторым людям (3,8); владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно (3,7); умение прогнозировать результат своего высказывания или реплику партнера (3,5); наличие такта (3,4); умение понять психологические особенности собеседника (3,1); умение действовать эффективно (3); уровень развития способности к сотрудничеству (3) имеют средние показатели.

Наименее выраженными, по мнению респондентов, являются: умение создать у партнера положительный, конструктивный настрой на предстоящий разговор (2,3); умение разговаривать с людьми (2,2); умение убедительно отказать, но таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество (1,6); умение учитывать ситуацию, в которой осуществляется общение, и действовать в соответствии с ней (0,8).

На вопрос о позиции коммуникатора во время коммуникационного процесса, ответы респондентов распределились следующим образом: коммуникатор занимает открытую (открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения) позицию – 22% респондентов; коммуникатор занимает отстраненную (держится подчеркнуто нейтрально) позицию – 46%; коммуникатор занимает закрытую (умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее) позицию – 32%. Таким образом, позиция коммуникатора в основном нейтрально-закрытая.

При ответе на вопрос о ведении фаз деловой беседы, ответы респондентов распределились следующим образом (табл. 2.8).



Таблица 2.8

## Фазы ведения деловой беседы

Открытый диалог и вступление в контакт	4,7
Прояснение скрытых проблемы или не достаточно ясная их интерпретация	3,9
Обсуждение проблем	3,3
Решение проблем	3,7

Таким образом, ни одна из фаз, во-первых, не оценена респондентами в 5 баллов, а, во-вторых, самой непродуктивной, по мнению респондентов, является фаза «обсуждение проблемы» – 3,3 балла, хотя эта фаза является практически самой продуктивной при оценке коммуникативной компетентности.

Следующий этап исследования – выявление уровня развития коммуникативной компетентности сотрудников:

1) Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера, которая позволяет определить коммуникативный контроль испытуемого (Приложение 8);

2) Оценка уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского), который содержит возможность определить уровень коммуникабельности каждого испытуемого (Приложение 9);

16-факторный опросник Р.Б. Кеттелла (форма С), который является одним из наиболее распространенных анкетных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности (онлайн тестирование: <http://texts.news/psihologiya-lichnosti-knigi/metodika-faktornyiy-lichnostnyiy-oprosnik-37317.html>).

Результаты исследования по методике Снайдера М: 41% низкий уровень коммуникативного контроля; 33% – выявлен высокий коммуникативный контроль. 26% – выражен средний уровень коммуникативного контроля. Данный тип проявления коммуникативного контроля, по утверждению М. Снайдера, является адекватным в структуре развития коммуникативных качеств личности.

На рисунке 2.8 представлено процентное соотношение уровня коммуникативного контроля, выявленного в ходе анализа полученных результатов тестов.



Рисунок 2.8 Результаты исследования уровня коммуникативного контроля по методике М. Снайдера

Вывод: респонденты в недостаточной степени открыты для контактов, наблюдается отсутствие дифференциации и соотношения эмоциональных проявлений с поведением окружающих и собственно контекстом ситуации.

Результаты диагностики уровня общительности по методике В.Ф. Ряховского показали, что 29% респондентов характеризует нормальный уровень коммуникабельности. 54% респондентов – выражена замкнутость в общении. Из общего количества испытуемых 17% респондентов характеризуются как весьма общительные. На рисунке 2.9 представлено процентное соотношение уровня общительности сотрудников.

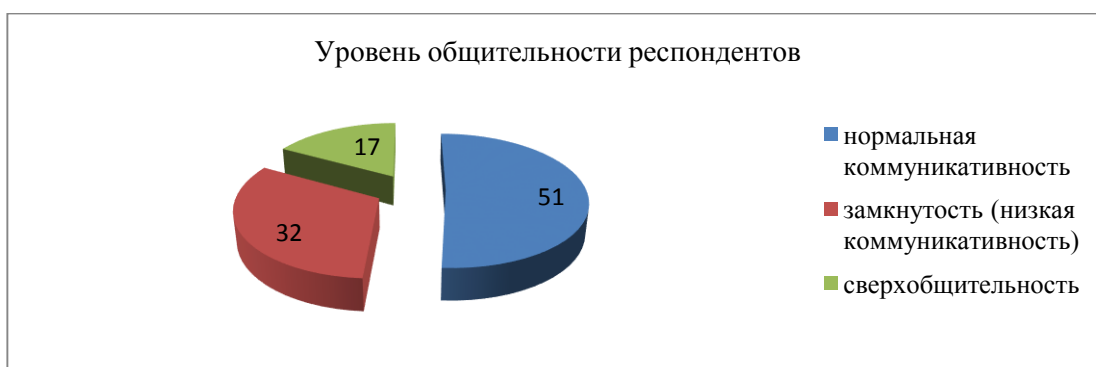


Рис. 2.9 Уровень общительности респондентов (результаты исследования по методике В.Ф. Ряховского)

Основной вывод – уровень общительности группы можно охарактеризовать как достаточно низкий, что говорит о недостаточном развитии коммуникативных навыков у работников учреждения.

Результаты диагностики персонала по 16-факторному опроснику Р.Б. Кеттелла (форма С): большинство респондентов (категория специалисты) – 39% эмоционально неустойчивы, характеризуются низкой толерантностью к эмоциогенным факторам, неуверенностью в себе, повышенной раздражительностью, частым появлением волнения. 14% склонны к озабоченности и огорчениям, откладывают решение сложных вопросов. И только 39% респондентов эмоционально стабильны в поведении, спокойны, зрелы, уверены в себе, чувственно постоянны, не боятся сложных ситуаций.

Определим основные критерии (параметры), характеризующие коммуникативную компетентность сотрудников МБУ «КЦСОН». Слабые показатели: 1) низкий уровень перцептивных способностей; 2) низкий уровень асертивности; 3) достаточно низкий потенциал общения (интроверсия) как в коллективе, так и с посетителями; 4) низкий уровень социолингвистической компетенции; 5) низкий уровень дискурсивной компетенции; 6) низкий уровень социальной компетенции.

Низкий уровень дискурсивной компетенции проявляется в недостаточно сформированной способности понимать различные виды коммуникативных высказываний.

Низкий уровень социальной компетенции заключается в неумении и нежелании взаимодействовать с другими, а также в неумении помочь другому поддержать общение, поставить себя на его место и способность справиться с ситуациями, возникающими в процессе непонимания партнеров по общению.

Современные исследования данной проблематики показывают, что не интеллектуальные способности и узкопрофессиональная компетентность, а эмоциональный интеллект руководителей и управленцев определяет почти 85% успеха управления. Но эмоции руководителей не всегда возникают спонтанно или иррационально. Как правило, они возникают в соответствии с

восприятием своего положения в организации, в результате взаимоотношения с клиентами, поставщиками или коллегами, а также под влиянием организационных процессов. Следовательно, ясность в понимании причин возникновения тех или иных эмоций поможет руководителю гораздо быстрее выбирать индивидуальные инструменты и методы для управления.

Для обобщения полученных результатов проведем SWOT – анализ (рис. 2.10). Отметим, что в комплексном исследовании мы используем данную методику для определения общей картины процедур, методов, механизмов управления внутриорганизационными коммуникациями с учетом процессов развития проектного управления.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ за счет сильных сторон	ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ за счет сильных сторон
1) Высокая степень готовности персонала (категория руководители) включаться в систему реализации проектного управления. 2) Электронный документооборот. 3) Все категории персонала знакомы с документами, регламентирующими систему управления проектами (размещены на сайте учреждения). 4) Нормативное закрепление регламента коммуникативных компетенций госслужащих в документах федерального и локального уровня. 5) Выше среднего значения-оценены параметры удовлетворенности трудом: социально-психологический климат. 6) Низкая текучесть кадров среди руководителей и специалистов. 7) Высокий уровень преданности у персонала с большим стажем работы (более 5-7 лет в силу долгосрочных обязательств). 8) Оптимальные условия и график труда. 9) Высокая исполнительская дисциплина у высшего звена управления, руководителей. 10) Действующая система адаптации.	Разработка проекта совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями и проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала. Повышение квалификации персонала. Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников. Участие персонала в построении и укреплении системы лояльности.	Постоянное повышение квалификационного уровня персонала. Совершенствование процедуры найма и отбора персонала. Оптимизация и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала. Реализация программы развития персонала, организация работы с молодыми специалистами.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ для устранения слабых сторон	УГРОЗЫ при сохранении слабых сторон
<p>1) Отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления внутриорганизационными коммуникациями.</p> <p>2) Не используются методы диагностики и оценки уровней системы управления внутриорганизационными коммуникациями.</p> <p>3) Развиты не в полной мере все 5 составляющих системы внутриорганизационных коммуникаций, прежде всего, технический и социальный модуль.</p> <p>4) Проектные решения носят локальный характер, отсутствует методический инструментарий для оценки эффективности реализованных проектных управленческих решений.</p> <p>5) Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплатой труда;</li> <li>- возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции;</li> <li>- системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва).</li> </ul> <p>6) Низкий уровень командообразования, лидерства, лояльности.</p> <p>7) Низкий уровень развития коммуникативной компетентности сотрудников.</p> <p>7) Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</p> <p>8) Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления.</p> <p>9) Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</p> <p>10) Высокий коэффициент социальной напряженности (35%).</p>	<p>Повышение инновационной готовности персонала, инициативности.</p> <p>Мотивация и удержание высококвалифицированных специалистов, с опытом работы.</p> <p>Совершенствование системы обучения персонала.</p> <p>Совершенствование коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления.</p> <p>Повышение уровня удовлетворённости трудом.</p> <p>Повышение производительности труда.</p>	<p>Увеличение текучести квалифицированных кадров.</p> <p>Увеличение потерь использования фонда рабочего времени.</p> <p>Оторванность организационной культуры от целей организации.</p> <p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов.</p> <p>Ослабление репутации и имиджа.</p> <p>Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе проектного управления, обучения, мотивации.</p> <p>Снижение уровня лояльных сотрудников.</p>

Рис.2.10 SWOT-анализа системы управления внутриорганизационными коммуникациями

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МБУ «КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ»**

#### **3.1 Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления**

В качестве основных направлений формирования и реализации системы по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления предлагается выделить следующие:

1) Разработка концепции управления внутриорганизационными коммуникациями – это основные принципы работы с персоналом, с учетом особенностей развития проектного управления, новые стратегии перехода на новые качества (коммуникационные компетенции) сотрудников через систему обучения и развития сотрудников, через систему управления проектной деятельностью и мотивацией, через систему управления внутриорганизационными коммуникациями, через командообразование, через укрепление организационной культуры.

2) Разработка «Проекта совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН»».

3) Разработка «Модели коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления».

4) Разработка мероприятий, направленных на снижение сопротивления персонала организационным изменениям в системе перехода на принципы и технологии проектной деятельности, и, повышение включенности персонала в формирование кадровой политики в области развития проектного управления.

*Общие цели* – повышение эффективности внутриорганизационных коммуникаций и удовлетворенности трудом персонала; обеспечение стабильного, высокопрофессионального, лояльного персонала, готового включаться в проектную деятельность.

*Главная задача* – совершенствование управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения».

Процесс управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект проектного управления посредством последовательной реализации функций управления, направленных на достижение поставленных целей МБУ «КЦСОН» и может в целом рассматриваться как процесс принятия проектных управленческих решений. То есть, имеет место взаимосвязь функций управления, процедур принятия решений, которые являются трудноотделимыми друг от друга видами управленческой деятельности. В связи с этим, результатом трансформации методов, функций и средств управления является проектное управленческое решение, выработанное в соответствии с основными принципами управления, которое может служить заключительным этапом работы механизма управления коммуникациями (рис.3.1, табл. 3.1).

Отметим, что методы управления коммуникациями неразрывно связаны со средствами управления, которые являются инструментами или рычагами воздействия управляющего объекта на управляемый. Например, «регулирование коммуникаций» (функция) → административные методы управления → итог: проекты коммуникационных мероприятий (средство управления).



Рисунок 3.1 Структурная схема трансформации функций, методов и средств в проектные управленческие решения

Таблица 3.1

Разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления

№	Уровень внутриорганизационных коммуникаций, требующий развития	Проектные мероприятия	Управленческое решение <i>*Результат</i>
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления внутриорганизационными коммуникациями</li> <li>- Не используются методы диагностики и оценки уровней системы управления внутриорганизационными коммуникациями.</li> </ul>			
1	<b>Социальный уровень</b> (развит не в полной мере)	1. Разработка концепции «Управление внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления».	Совершенствование управления коммуникациями проекта. Формирование устойчивых каналов обратного взаимодействия. <i>* Укрепление связей между целями учреждения и деятельностью сотрудников через управление коммуникациями.</i>



Продолжение таблицы 3.1			
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкий уровень командообразования, лидерства, лояльности.</li> <li>- Низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации.</li> <li>- Проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы.</li> </ul>			
2	<b>Административный уровень</b> (развит не в полной мере)	1. Разработка «Проекта совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН».	<p>Внедрение новой образовательной системы. Совершенствование системы мотивации, где каждому компоненту сопоставлены методы, наиболее способствующие коммуникационному взаимодействию.</p> <p><i>* Действующая открытая система управления организационными коммуникациями.</i></p> <p><i>Повышение оперативности поступления информационных потоков.</i></p> <p><i>Снижение текучести специалистов и молодых квалифицированных кадров.</i></p> <p><i>Повышение результатов обучения: изменение спектра обучения с ростом должности.</i></p>
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкий уровень развития коммуникативной компетентности сотрудников.</li> <li>- Высокий коэффициент социальной напряженности (35%).</li> </ul>			
3	<b>Информационный уровень</b> (развит не в полной мере)	Разработка «Проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН» и «Модели компетенций работников управленческого звена МБУ «КЦСОН».	<p>Переход на открытую оценку деятельности и коммуникационных компетенций.</p> <p>Объективная премия сотрудников, основанная на групповой и индивидуальной оценке.</p> <p><i>* Повышение потенциала общения (интроверсия) в коллективе.</i></p>
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развита не в полной мере все 5 составляющих системы внутриорганизационных коммуникаций, прежде всего, технический и социальный модуль.</li> <li>- Проектные решения носят локальный характер, отсутствует методический инструментарий для оценки эффективности, реализованных проектных управленческих решений.</li> </ul>			
	<b>Технологический уровень</b> (развит не в полной мере)	Разработка «Модели коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления» (Приложение 11, 12). Внедрение новых коммуникационных технологий.	<p>Дополнить, утвержденный План управления проектом – разделом «Планирование коммуникаций» и «Методические рекомендации по управлению проектной командой».</p> <p><i>* Совершенствование технологического оснащения коммуникационных взаимодействий.</i></p>

Продолжение таблицы 3.1		
Проблема:		
<p>- Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях.  - Неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): оплатой труда;  возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции;  системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва).</p>		
<b>Социальный уровень</b> (развит не в полной мере)	<p>Разработка мероприятий, направленных на снижение сопротивления персонала организационным изменениям в системе перехода на технологии проектной деятельности</p>	<p>Формирование организационных условий преодоления сопротивления персонала.  * <i>Повышение включенности персонала в процессы проектного управления.</i></p>

*Разработка концепции «Управление внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления» предполагает формирование новых качеств сотрудников [77]:*

- 1) высокая исполнительская дисциплина и сосредоточение на положительном конечном результате;
- 2) командное сотрудничество и взаимопомощь; коммуникативность, координация действий с другими;
- 3) инициативность, самообучение, быстрое принятие управленческих решений;
- 4) сервис-ориентация;
- 5) эмоциональный интеллект.

Предлагаем следующие направления деятельности, через которые можно получить сотрудников новой формации:

- 1) *через систему обучения и развития* (целенаправленное развитие ключевых навыков и коммуникационных компетенций по результатам оценки);
- 2) *через системы управления деятельности и мотивации* (индивидуальная и групповая оценки, освещение результатов и поощрение лучших);
- 3) *через систему внутриорганизационных коммуникаций* (информирование о новых требованиях, командообразование, «пропаганда»).

*Проект совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями* в МБУ «КЦСОН» строится на принципах системности и включенности в ее реализацию всех категорий персонала. Разработаем проект программы и определим механизмы реализации основных мероприятий (Приложение 10). Проект включает следующие основные мероприятия:

1. Внедрение системы мониторинга и оценки уровня внутриорганизационных коммуникаций.

2. Обучение персонала по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

2.1. Разработка плана (графика) прохождения программ обучения.

2.1. Обучение специалиста по кадрам технологиям, методам управления внутриорганизационными коммуникациями.

2.1.1. Обучение руководителей отделов работе по определению соответствия подчиненных сотрудников предъявляемым профессиограммами требованиям.

2.1.2. Внедрение методов контроля и оценки системы обучения.

2.1.3. Разработка программы «Молодые руководители» - кадровый резерв.

2.1.4. Проведение конкурсов «Молодой лидер». Награждение по итогам конкурса.

2.1.5. Разработка «Банка тренингов».

2.1.6. Разработка «Батареи тестов» для оценки качеств претендентов на вакантные места.

Главная цель – повышение уровня коллективизма и укрепление лидерских позиций среди персонала. Прежде всего, разработка «Банка тренингов» по командообразованию, мотивации, целеполаганию, лидерству. Разработка и уточнение регламентов и механизмов взаимодействия

сотрудников по горизонтальной и вертикальной линиям управления.  
Создание единого информационного пространства.

Для повышения ощущения коллективизма, и как следствие, повышения эмоциональной составляющей лояльности, руководителям на местах необходимо провести следующие мероприятия:

1) Обратиться к практике проведения тренингов, влияющих на формирование коллектива. Можно также прибегнуть к тренингам развития персонала в плане овладения новыми технологиями. Современные методы и технологии обучения взрослых предполагают их заинтересованность в конечном результате.

2) Увеличить время препровождения сотрудников вместе. Следует обратить внимание, на то, что увеличение времени совместного пребывания в определенных местах должно проходить на добровольной основе. Например, совместные занятия в спортивно-оздоровительных секциях, участие в соревнованиях, оплачиваемые организацией.

3) Организовать проведение корпоративных мероприятий для совместного отдыха сотрудников и их семей вне рабочего времени.

В качестве инструмента, который способствует укреплению внутриорганизационных коммуникаций и быстрому качественному изменению психологического климата в организации, нами, в качестве рекомендации для МБУ «КЦСОН», предлагается использовать тренинг формирования команды (любой вид тренинга по командообразованию).

В рамках реализации данного направления рекомендуется разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей и специалистов. Программа направлена на повышение коммуникационной компетентности управленцев и непрерывный процесс развития в профессионально-жизненной сфере по различным направлениям.

Задачи:

1. Объективная достоверная диагностика.

2. Выявление общей «картины» личности клиента и социального окружения, оказывающего непосредственное влияние на него.

3. Поиск слабых и сильных сторон клиента, опираясь на набор профессионально-важных качеств данной профессии.

4. Коррекционная и развивающая деятельность.

Многие методики руководители могут использовать самостоятельно для самодиагностики. План работы с одним руководителем может быть от 2 до 3 месяцев. Ожидаемый результат, прежде всего, общее улучшение показателей эффективности руководителя, коррекция «слабых» сторон, приобретение коммуникационных навыков управления собой, другими людьми и профессионально-жизненными ситуациями. Как следствие укрепление лидерских качеств.

Следующее направление – *совершенствование системы мотивации, где каждому компоненту сопоставлены методы, наиболее способствующие коммуникационному взаимодействию* (Приложение 10). Прежде всего, это оптимизация нематериальных методов мотивации, и, внесение необходимых изменений, в нормативно-правовую базы мотивации труда работников.

Следующее направление – *трудовое стимулирование* – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников на обучение, повышение квалификации, повышение роль сотрудников в участии управлением предприятием. Для повышения уровня преданности работников необходимо расширять нематериальные методы мотивации и организовывать более благоприятные условия работы сотрудников. Чтобы повысить уровень лояльности сотрудников можно использовать следующие мероприятия:

1) Разработка Программы «Молодые руководители» («Кадровый фонд») с персональной программой мотивации для повышения управления внутриорганизационными коммуникациями и удержания этой категории персонала (Приложение 10).

Следующее направление – разработка и обоснование условий, способствующих снижению сопротивления персонала организационным изменениям в системе перехода на принципы и технологии проектной деятельности, и, повышению включенности персонала в формирование кадровой политики в области развития проектного управления.

*№ 1 – Стратегия управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений.* В процессе разработки мероприятий по профилактике сопротивления были определены их общие характеристики:

- а) необходимое для реализации мероприятия ресурсное обеспечение: человеческие, финансовые, временные, информационные ресурсы;
- б) способ организации мероприятия: своими силами;
- в) ожидаемый в результате внедрения мероприятия эффект.

Таблица 3.2

Мероприятия, направленные на повышение вовлеченности персонала в организационные изменения и укрепление инновационной готовности руководителей МБУ «КЦСОН»

<i>Организационные мероприятия</i>	
1.	Увеличение заработной платы за счет стимулирующих надбавок
2.	Децентрализация управления
3.	Периодический мониторинг: - удовлетворенности трудом персонала; - уровня стресса; - уровня и структуры мотивации; - инновационной готовности с проведением, при необходимости корректирующих мероприятий
4.	Отслеживание объема рабочей нагрузки на персонал, и оптимизация распределения рабочих заданий
5.	Повышение управленческой культуры и формирование социально-технологической культуры
6.	Повышение социально-психологического климата в подразделениях
7.	Развитие открытой системы внутриорганизационных коммуникаций при реализации проектного управления
8.	Поддержка командной работы
<i>Организационные условия преодоления сопротивления</i>	
9.	Открытость информации
10.	Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней стратегических целей и задач
11.	Лояльность персонала
12.	Ситуационность стиля управления
13.	Высокий уровень делегирования полномочий
14.	Командные правила взаимодействия в группе

Актуализируем стратегический социальный консалтинг как возможный ресурс для совершенствования коммуникаций с учетом специфика развития социальной политики бюджетных организаций. Востребованность стратегического консалтинга велика, во-первых, многие учреждения нуждаются в грамотной оценке независимыми специалистами состояния производства, помощи в поиске наиболее оптимальных путей решения управленческих, экономических, финансовых, инвестиционных проблем, реорганизации и активизации информационно-коммуникационных каналов. Во-вторых, дефицит, «кадровый тромб» менеджеров, обладающих стратегическим мышлением, умеющих принимать стратегические управленческие решения. В-третьих, преобразование организации может быть медленным, эволюционным и ориентированным на людей или же быстрым, турбулентным, революционным, охватывающим всю компанию, с основным акцентом на экономических показателях. Различные подходы требуют различных стратегий преобразования и консультационных стилей. Консультант может выступать как в процессной, так и в экспертной роли.

В данной ситуации, когда руководители внедряют новые технологии проектного управления и сталкиваются с вопросом который неизбежен: есть ли смысл думать о стратегии учреждения, когда вокруг столько неопределенности? Часто ошибки неизбежны. Умение планирования, прогнозирования, очень важно – ранжирование целей, составление планов по развитию проектного управления, все это очень сложно для руководителя, но тем не менее он должен четко воспринимать и оценивать ситуацию, быстро реагировать на любые барьеры в системах коммуникаций. Самым верным и надежным специалисты считают системный контроллинг состояния рынка, его своевременный грамотный анализ и быструю обработку информации.

Основная цель стратегического консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности внутриорганизационных коммуникаций, деятельности компании в целом и увеличении

индивидуальной производительности труда каждого работника. Анализируя текущее состояние государственных бюджетных организаций, формируя их будущую модель и составляя план реализации намеченных целей, стратегический консалтинг нацелен на достижение следующих задач: стратегические цели и формализация стратегии предприятия; стратегический анализ и аудит системы управления; разработка механизма управления внутриорганизационными коммуникациями; внедрение системы сбалансированных показателей и маркетинговое планирование.

С целью развития и оптимизации технологий и конкретных инструментов управления внутриорганизационными коммуникациями, рекомендуем руководителям, делать акцент на командной работе и лидерстве (нужно знать области применения принципов и методов командообразования в HR-менеджменте; механизмы и закономерности кооперации с коллегами, организации и координации социального взаимодействия; основы развития персонала и формирования эмоциональной компетентности (эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства); технологию формирования задач в формате SMART). Руководитель проектных команд должен быть способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в условиях развития проектного управления. Необходимо владеть навыками самоорганизации в области взаимодействия с другими людьми, оценки саморазвития и эффективности деятельности других; навыками активного слушания и корпоративного общения; обосновывать и рекомендовать использование коммуникационных компетенций для оценки эффективности исполнения работы.

На наш взгляд, разработанные мероприятия не только повысят внутриорганизационные коммуникации на основе развития проектного управления, но и сформируют положительный имидж, укрепят лояльность и удовлетворенность трудом персонала.



### 3.2 Проектные мероприятия по совершенствованию развития коммуникативной компетентности персонала

Представим проект совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН», учитывая выявленные недостатки (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Цель и результат проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН»

Цель проекта	Повышение уровня сформированности и развития коммуникативной компетенции сотрудников
Способ достижения цели	Создание проекта по совершенствованию процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала
Результаты проекта	Повышение уровня коммуникативной компетенции сотрудников

Анализ выявленных недостатков в рамках коммуникативной компетенции сотрудников МБУ «КЦСОН» позволил сгруппировать их, и соотнести с необходимыми целями, которые нужно достигнуть с минимальными рисками (табл. 3.4):

1) низкий уровень перцептивных способностей, заключающийся в недостаточном восприятии и понимании другого человека. У сотрудников отмечается недостаточное умение слушать респондента, оценивать социально-психологический настрой партнёров по общению; умение отслеживать и адекватно интерпретировать вербальные и невербальные сигналы участников коммуникации, группы, использование адекватного стиля взаимодействия с группой или отдельными респондентами, умение прогнозировать развитие коммуникативного процесса; умение определять и регулировать в общении эмоциональный настрой;

2) низкий уровень ассертивности, заключающийся в недостаточно сформированном умении формировать свои желания и требования, умении добиваться их удовлетворения, умении «слышать» то, что хотят от вас окружающие. Человек, ведущий себя ассертивно, способен четко и ясно

сформулировать, о чем идет речь, какой ему видится ситуация, что он о ней думает, как ее переживает. Он достаточно уверен в себе, умеет слушать других, идти на компромисс. Ассертивность – гармоничное объединение свойств личности человека, проявление его знаний о природе человека, умений и навыков общения, этически допустимого в конкретной ситуации;

3) низкий потенциал общения (интроверсия) как в коллективе, так и с посетителями.

На основании выдвижения целей сформулируем основные мероприятия проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала (табл. 3.5).

Таблица 3.4

Цели проблемных зон развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН»

Проблема	Цель
Низкий уровень перцептивных способностей	Развитие умения воспринимать и понимать другого человека, развитие умения слушать собеседника, оценивать социально-психологический настрой партнёров по общению; развитие умения отслеживать и адекватно интерпретировать вербальные и невербальные сигналы участников коммуникации (проектной группы), использование адекватного стиля взаимодействия с группой или отдельными респондентами, развитие умения прогнозировать развитие коммуникативного процесса, а также умения определять и регулировать в общении эмоциональный настрой.
Низкий уровень ассертивности	Формирование ассертивности в условиях включенности в проектное управление, а именно способности решать определенный вопрос или проблему, осознавая и понимая других людей, вовлеченных в нее, не ущемлять их интересы, разумно и умело защищать интересы своей стороны.
Низкий потенциал общения	Повышение коммуникативных способностей, формирование открытости и дружелюбности при общении как с коллегами, так и с различными группами населения.

## Основные блоки проекта

Наименование задачи	Мероприятия
1. Процедура планирования процесса повышения уровня коммуникативной компетентности сотрудников	1) разработка внутрикорпоративной Программы «Формирование и развитие уровня коммуникативной компетентности сотрудников»; 2) разработка плана основных мероприятий, способствующих повышению уровня коммуникативной компетентности сотрудников.
2. Мероприятия по организации процесса повышения уровня коммуникативной компетентности сотрудников	1) внесение изменений в План учебных занятий с должностными и выборными лицами органов местного самоуправления; 2) определение количественного состава персонала МБУ «КЦСОН», направляемого на курсы повышения квалификации; 3) организация курсов повышения квалификации «Коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих».
3. Мероприятия по закреплению навыков коммуникативной компетентности сотрудников	1) организация и проведение внутрикорпоративного мероприятия «Неделя делового общения»; 2) проведение научно-методического семинара, касающегося проблем общения и направленного на повышение уровня коммуникативной компетентности сотрудников; 3) информирование об эффективных способах общения и взаимодействия в рамках Недели делового общения; 4) подготовка практических рекомендаций по формированию и развитию коммуникативной компетентности для публикации на официальном сайте МБУ «КЦСОН».
4. Мероприятия по контролю персонала в рамках реализации Проекта формирования и развития коммуникативных компетенций сотрудников	1) подготовка инструментария экспресс-опроса различных групп населения (посетителей) об удовлетворенности их с общением с сотрудниками Администрации; 2) ежемесячная обработка данных экспресс-опроса с целью выявления уровня коммуникативной компетенции сотрудников; 3) использование полученных данных при последующей аттестации персонала.

Рассмотрим алгоритм реализации проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН». Основные блоки проекта содержат пять основных задач, представляющие собой направления реализации проекта. Первая задача представляет собой процедуру планирования процесса повышения уровня коммуникативной компетентности сотрудников. Данное направление включает следующие мероприятия:

1) Разработка и подготовка внутрикорпоративной Программы «Формирование и развитие уровня коммуникативной компетентности сотрудников МБУ «КЦСОН»». Данное мероприятие направлено на

подготовку Программы, в рамках которой будут прописаны цели и задачи; целевая аудитория; основные мероприятия, содействующие развитию коммуникативной компетентности сотрудников; ответственные лица, а также смета расходов и соотнесение выделяемых средств в статьях дохода и расхода.

2) Разработка плана основных мероприятий, способствующих повышению уровня коммуникативной компетентности сотрудников, предполагает создание развернутого плана мероприятий с указанием сроков, место проведения, ответственных.

На наш взгляд, важная задача – определение количественного состава персонала, направляемого на курсы повышения квалификации. На данном этапе реализации проекта, первостепенное значение данных курсов имеет место для той целевой аудитории персонала, которые непосредственно работают с клиентами и являются участниками проектной деятельности. Организация курсов повышения квалификации «Коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих» реализуется в Высшей школе управления НИУ «БелГУ». В рамках программы слушателями приобретаются знания и навыки, повышающие компетентность коммуникаций в профессиональной сфере.

Основными разделами программы являются:

Раздел 1. Теоретические основы коммуникативной компетентности.

Раздел 2. Формирование коммуникативной компетентности.

Раздел 3. Технологии использования коммуникативной компетентности.

Форма обучения: очная, очно-заочная.

Продолжительность обучения 72 часа.

Документ, выдаваемый по окончании обучения: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Следующая задача – мероприятия по закреплению навыков коммуникативной компетентности сотрудников. В рамках данного направления предполагается:

1) организация и проведение внутрикорпоративного мероприятия «Неделя делового общения», которое позволит поделиться слушателям программы «Коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих» тем материалом, которым они овладели при обучении, со своими сотрудниками;

2) проведение научно-методического семинара, касающегося проблем общения и направленного на повышение уровня коммуникативной компетентности сотрудников. Данный семинар направлен, в первую очередь, на ознакомление сотрудников технологиями использования коммуникативной компетентности;

3) информирование об эффективных способах общения и взаимодействия в рамках Недели делового общения. Данное мероприятие направлено на освещение алгоритма и правил делового общения в рамках работы с клиентами;

4) подготовка практических рекомендаций по формированию и развитию коммуникативной компетентности для публикации на официальном сайте.

Особенно важным в условиях успешного развития коммуникационного взаимодействия становится коммуникационная компетентность руководителей, то есть умения, знания и навыки, которые взаимосвязаны с формированием и реализацией коммуникационного взаимодействия, развития этих процессов, пересекающихся с основными факторами управления персоналом, которые могут влиять на принятие эффективных управленческих решений. Составляющие коммуникационной компетенции представлены в виде полей взаимодействия на рисунке 3.2.

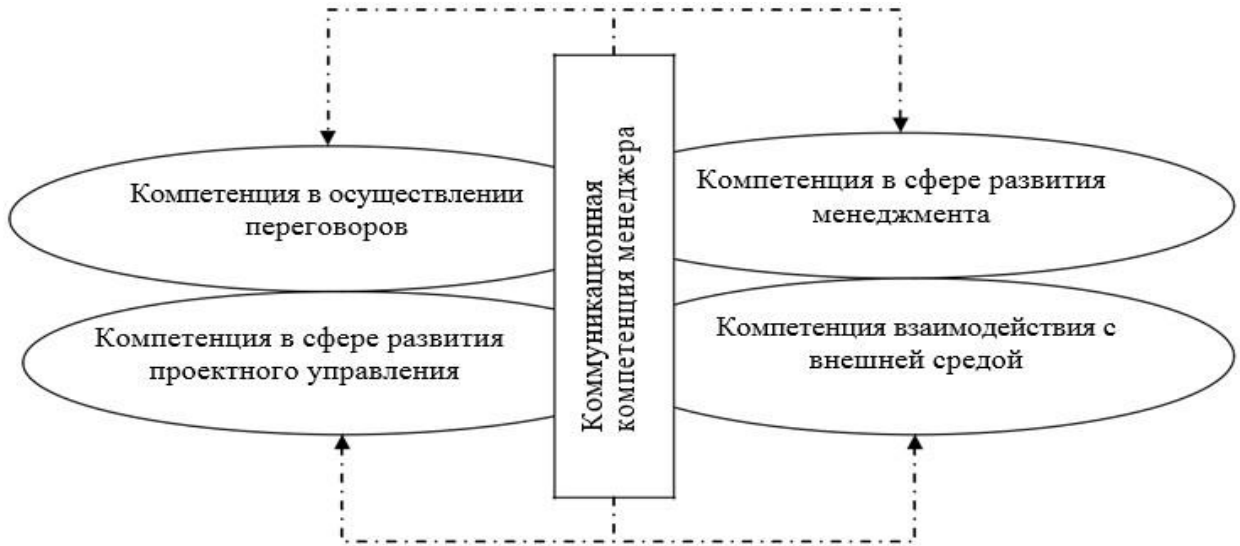


Рис. 3.2 Формирование коммуникативной компетенции руководителей

Руководитель в области коммуникационного взаимодействия и управления персоналом должен обладать определенными видами качеств в области управления персоналом [79, с. 160-164]. Первая группа – это группа общих качеств, к ней необходимо отнести редкий интеллектуальный уровень развития, хороший уровень интуиции, профессиональная эрудиция, оптимизм в сложных рабочих ситуациях, эффективный уровень общения.

Вторая группа – это специальные качества: организаторские, ораторские характеристики, способность к самореализации, потенциал работы в команде, устойчивость к стрессам.

Главной областью коммуникационных компетенций является информационное и технологическое обеспечение управленческого процесса. Представим перечень рекомендованных оптимальных коммуникационных компетенций при управлении персоналом на рисунке 3.3.

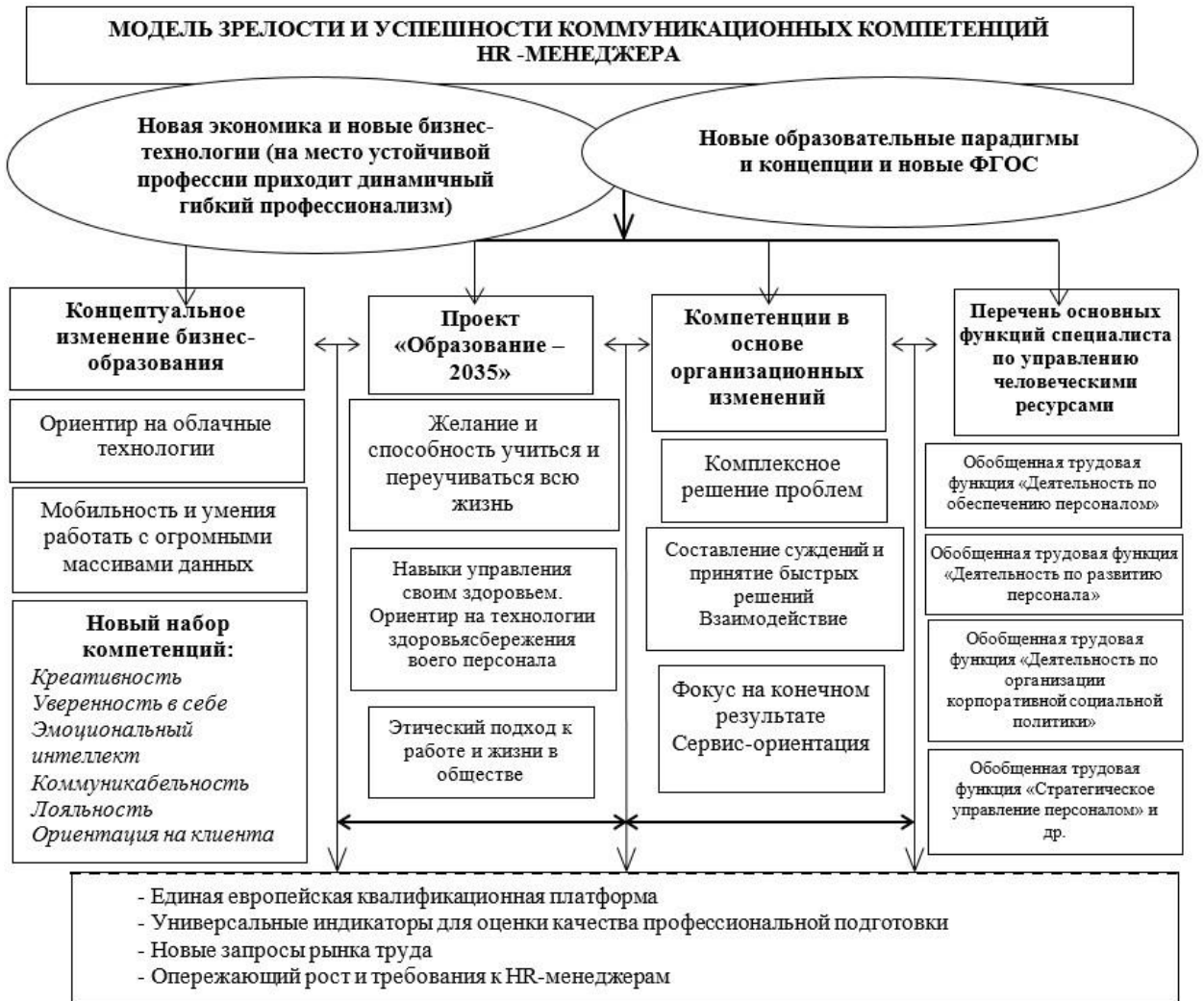


Рисунок 3.3 Модель зрелости и успешности профессиональных компетенций работников управленческого звена МБУ КЦСОН»

Этап формирования коммуникационных компетенций связан с развитием стратегии управления персоналом, в том числе, и с определением новых форм мотивации персонала, которая в свою очередь будет способствовать созданию так называемой коммуникационной платформы взаимодействия (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 Оптимальный алгоритм формирования коммуникационных компетенций

Определим стоимость основных запланированных мероприятий в рамках реализации обозначенных видов деятельности (табл.3.6).

После оценки стоимости мероприятий, а также оценки требуемых ресурсов, с целью выявления и документирования неопределенных событий, наступление которых может повлиять на реализацию мероприятий, была проведена идентификация рисков мероприятий (табл. 3.7).



Таблица 3.6

Сумма затрат на мероприятия по совершенствованию управления  
внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного  
управления МБУ «КЦСОН»

№	Наименование мероприятия	Сумма, руб.
1	Разработка концепции «Управление внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
2	Разработка «Проекта совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН»».	В рамках оплаты труда текущей деятельности
3	Разработка «Проекта совершенствования процесса формирования и развития коммуникативной компетентности персонала МБУ «КЦСОН»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
4	Разработка и внедрение системы мониторинга и оценки уровня внутриорганизационных коммуникаций	В рамках оплаты труда текущей деятельности
5	Разработка и уточнение регламентов и механизмов взаимодействия сотрудников по горизонтальной и вертикальной линиям управления	В рамках оплаты труда текущей деятельности
6	Разработка плана (графика) прохождения программ обучения	В рамках оплаты труда текущей деятельности
7	Обучение персонала по программам (планам) профессиональной переподготовки и повышения квалификации	42000
7.1	Организация курсов повышения квалификации «Коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих»	15*5200 = 78000
7.2	Вебинар для специалистов «Алгоритм достижения цели»	6000
	Вебинар для руководителей и специалистов «Управление коммуникациями проекта»	6000
7.3	Тренинг для специалистов «Борьба с возражениями»	8000
7.4	Тренинг для руководителей «Успешный лидер»	8000
7.5	Семинар «Тайм менеджмент»	Бесплатно
8	Внедрение методов контроля и оценки системы обучения	В рамках оплаты труда текущей деятельности
9	Разработка программы «Молодые руководители» - кадровый резерв	В рамках оплаты труда текущей деятельности
10	Проведение конкурса «Молодой лидер»	10000
11	Организация и проведение внутрикорпоративного мероприятия «Неделя делового общения»	8000
12	Разработка «Банка тренингов» и «Батарей тестов»	В рамках оплаты труда текущей деятельности
13	Проведение научно-методического семинара, касающегося проблем общения и направленного на повышение уровня коммуникативной компетентности сотрудников	В рамках оплаты труда текущей деятельности
14	Предоставление мероприятий в форме проектных документов, разработанных программ, положений, планов, ознакомительных листов на утверждение руководителям	в рамках заработной платы. 1000 руб. (расходуемые ресурсы).
	Итого	167000

Таблица 3.7

## Реестр рисков мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Недофинансирование /Несвоевременное финансирование мероприятий	Недостаточное финансирование приведет к невозможности реализации определенных программ, проектов/Несвоевременное финансирование приведет к пролонгации сроков программ	Контроль процесса поступления финансовых средств со стороны руководства. Разработка регламента финансового сопровождения программ	Использование привлеченных инвестиций. Управление изменениями, перераспределение бюджета, сокращение объема работ
2	Организационные изменения и кадровые перестановки	Смена команды инициативных мероприятий, заинтересованных в реализации лиц, смена функциональной подчиненности членов команды	Формирование системы управления изменениями. Отслеживание прогресса, результатов. Закрепление командных ролей за человеком, а не за должностью.	Управление изменениями (внесение изменений в документацию каждой программы)
3.	Повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников при формировании программы обучения	Увеличение бюджета мероприятий по обучению. Недовыполнение объемов работ	Закладка в бюджет «буферного фонда». Предварительная оплата программ обучения. Заключение договоров с исполнителями работ по фиксированной цене. Включить в программу обучения мероприятия, не требующие затрат.	Перераспределение бюджета. Фокус на корпоративном обучении, наставничестве
4.	Увеличение сроков реализации мероприятий	Ухудшение финансовых показателей до и после реализации мероприятий. Отклонение от плана.	Прогностическая и аналитическая работа в рамках каждого мероприятия. Контроль за результатами.	Управление изменениями (внесение изменений в документацию)
5.	Соппротивление персонала организационным изменениям	Повышение уровня конфликтности. Снижение всех видов дисциплины. Недовольство руководством. Безынициативность.	Перед каждым мероприятием – подготовительный этап, разъяснительная работа, постановка целей. Ознакомление с результатами.	Расширение векторов обратной связи. Совещания, планерки, личные встречи, разъяснительная работа.

При идентификации рисков мероприятий мы определили, что возможными событиями с отрицательными последствиями могут стать: недофинансирование или несвоевременное финансирование мероприятий, организационные изменения и кадровые перестановки, которые могут

негативно сказаться на команде исполнителей, в то время, когда будут реализовываться программы, возможно повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников, увеличение сроков реализации программных мероприятий. Для дальнейшей успешной реализации мероприятий была оценена степень воздействия рисков на каждом из его этапов. Результаты оценки рисков представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Результаты оценки рисков мероприятий

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Недофинансирование/Несвоевременное финансирование мероприятий	50	4	0,01	0,5
2.	Организационные изменения и кадровые перестановки	25	3	0,01	0,25
3.	Повышение расценок на услуги по подготовке и переподготовке работников при формировании программы обучения	25	3	0,01	0,25
4.	Увеличение сроков реализации мероприятий	50	4	0,01	0,5
Общая оценка по нововведению					1,5

Первый этап – мы осуществили балльную оценку рисков. Риски 2 и 3 – малая вероятность риска, а риски 1 и 4 оценены как те, для которых наступления или не наступления риска одинакова. Все риски могут быть расценены как допустимые. Второй этап – в соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску придали вес. Третий этап – получили общую оценку рисков, перемножив балльную оценку рисков на вес. Суммировав общие оценки по всем рискам получили 1,5. Следовательно, мероприятия не рискованные и отклонения от его первоначального плана не будут иметь серьезных последствий для учреждения.

Показатели стабильности и гибкости не могут быть одновременно достигнуты в полном объеме, поэтому одна из главных задач управления персоналом состоит в том, чтобы с учетом динамики складывающихся условий найти разумный баланс между ними. Степень социальной

эффективности управления персоналом, как правило, определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов работников. В качестве компонента социальной эффективности управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН», выделим:

- реализация и развитие коммуникационных компетенций работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать проектные решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- повышение уровня удовлетворения личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;

- повышение уровня сотрудничества между звеньями управления;

- укрепление коммуникационных каналов между руководством и коллективом по существенным приоритетным направлениям проектной деятельности;

- открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней;

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность);

- повышение уровня делегирования полномочий;

- повышение эффективности корпоративной культуры, «боевой дух».

Обоснуем экономическую эффективность основных мероприятий.

Обоснуем экономическую эффективность основных мероприятий.

Укажем, что только основные мероприятия требуют вложения финансовых средств. Отметим, что в статье расходов на обучение персонала в 2018 г. предусмотрено выделение средств в размере 300.000 руб. Сумма затрат на мероприятия по совершенствованию управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления составит 167000 руб.

Таким образом, мы планируем внести изменения в план повышения профессионального уровня (квалификации) сотрудников с целью реализации запланированных мероприятий.

Экономическую эффективность для бюджетных учреждений рассчитать довольно сложно, однако, косвенными показателями экономической эффективности реализации проекта, на наш взгляд, могут выступать показатели прироста поступлений от оказания муниципальным бюджетным (автономным) учреждением услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе. В соответствии с экспертной оценкой (экспертами выступила группа руководителей учреждения) прогнозируемое увеличение прироста указанных поступлений может составить 5-7%.

Рассчитаем планируемый показатель поступлений от оказания муниципальным бюджетным (автономным) учреждением услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе за год после реализации мероприятий по формуле:

$$П_{пп} = (B_{рп} + (B_{рп} * \frac{П_{рв}}{100})), \quad (3.1)$$

где  $П_{пп}$  – годовой показатель поступлений после реализации мероприятий, руб.;

$П_{ф}$  – фактический показатель поступлений за последний период, руб.;

$П_{п}$  – планируемый прирост поступлений вследствие реализации мероприятий, %.

$$П_{пп} = (7590,9 + (7590,9 * \frac{7}{100})) = 8122,26 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между приростом поступлений, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{пп}} - Z_p) - B_{\text{ф}}, \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$\Pi_{\text{пп}}$  – показатель поступлений после внедрения мероприятий, руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$B_{\text{ф}}$  – выручка от поступлений за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = (8122,26 - 167) - 7590,9 = 364,36 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на проект в количестве 167 тыс. руб. увеличат поступления на 364,36 тыс. руб.

Таким образом, расчет эффективности мероприятий показал целесообразность внедрения разработанных проектов в условиях специфики деятельности муниципального бюджетного учреждения.

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий наступит в течение 1 года. Осуществляемые затраты окупятся чуть более чем за 1 месяц и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий учреждение получит 10,4 рублей выручки.

Кроме того, у нас есть все необходимые данные для расчета показателя, характеризующего эффект от потери рабочего времени, определение зависимости от факторов – простои, прогулы, болезни и т.д.

Цель – оценить эффект от мероприятий по укреплению коммуникаций, лояльности и повышению дисциплины, созданию эффективной системы нематериальной мотивации (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Оценка показателя - потери рабочего времени,  
определение зависимости от фактора – внутрисменные простои

$\text{Дпрв.1} = \text{Прв.1} / \text{Прв.}, \quad (2)$ <p>где Прв. – потери рабочего времени общие (ФРВ: фонд рабочего времени, плановый – ФРФ фактический); Прв.1 – потери рабочего времени по одной из причин; Дпрв.1 – доля потерь рабочего времени в общих потерях рабочего времени.</p>			
Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Прв.	69922,86	43392,18	32846,26
Прв.1 – потери рабочего времени по причине: внутрисменные простои	29225,4	7612,5	4306,25
Дпрв.1	0,5	0,17	0,13
Ситуация как есть	45786,46 ч. (из расчета (2181+290,8+4362)*6,7) = потери часов на доп-отпуска, прогулы и простои, из них: 29225,4 это простои => 0,5 ч. на 1 сотрудника		
Ситуация как будет		0,13 ч. потерь р.в.	0,13 ч. потерь рабочего времени на 1 сотрудника

Таким образом, расчет эффективности мероприятий показал целесообразность внедрения разработанных проектов в условиях специфики деятельности муниципального бюджетного учреждения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Механизмы и технологии взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента приобретают все большее значение для сохранения стабильной и формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами. В развитие данной проблемной области, нами сделан ряд выводов и рекомендаций.

Внутриорганизационные коммуникации, в узком смысле, представляют собой взаимодействие с персоналом, коммуникации между сотрудниками. Организационные коммуникации являются важнейшим инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получить всю необходимую информацию, предоставляют информацию, требующуюся для принятия решения.

Цель управления коммуникациями проекта – определяется как системная организация процесса информационного взаимодействия внутри проекта, в том числе и с внешней средой, обращенная на достижение целевых установок в процессе проектного управления. Коммуникационное взаимодействие рассматривается, во-первых, как стратегический ресурс управления проектами, то есть оно относится к ресурсам, требующим формирования эффективного инструментария и методов, устраняющих тенденцию неопределенности, во-вторых, как система целеустремленных консультационных проектных управленческих решений, направленных на систематизацию внутренних и внешних элементов процесса командообразования, лидерства, которые обеспечивают удовлетворение коммуникационных нужд и осуществление инициатив развития персонала с высоким уровнем коммуникативной компетентности.

Комплексное эмпирическое исследование показало, что к основным проблемам в исследуемой системе управления внутриорганизационными



коммуникациями (на примере объекта исследования МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения») целесообразно отнести: 1) отсутствие концепции, программы, алгоритма, способствующих формированию системы управления внутриорганизационными коммуникациями; 2) не используются методы диагностики и оценки уровней системы управления внутриорганизационными коммуникациями; 3) развиты не в полной мере все 5 составляющих системы внутриорганизационных коммуникаций, прежде всего, технический и социальный модуль; 4) проектные решения носят локальный характер, отсутствует методический инструментарий для оценки эффективности реализованных проектных управленческих решений; 5) неудовлетворенность персонала (категория специалисты и рабочие): оплатой труда; возможностью пройти обучение и закрепить новые компетенции; системой ротации и возможностями профессионального роста (кадрового резерва); 6) низкий уровень командообразования, лидерства, лояльности; 7) низкий уровень развития коммуникативной компетентности сотрудников; 8) низкий уровень оценки результатов обучения, повышения квалификации; 9) неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления; 10) проблема удержания квалифицированного персонала с опытом работы; 11) высокий коэффициент социальной напряженности (35%).

Таким образом, исследование показало необходимость оптимизации процесса управления внутриорганизационными коммуникациями на основе развития проектного управления. В качестве основных направлений совершенствования внутриорганизационных коммуникаций предлагается выделить следующие:

1) Разработка концепции управления внутриорганизационными коммуникациями – это основные принципы работы с персоналом, с учетом особенностей развития проектного управления, новые стратегии перехода на новые качества (коммуникационные компетенции) сотрудников через

систему обучения и развития сотрудников, через систему управления проектной деятельностью и мотивацией, через систему управления внутриорганизационными коммуникациями, через командообразование, через укрепление организационной культуры.

2) Разработка «Проекта совершенствования управления внутриорганизационными коммуникациями в МБУ «КЦСОН»».

3) Разработка «Модели коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений в процессе проектного управления».

4) Разработка мероприятий, направленных на снижение сопротивления персонала организационным изменениям в системе перехода на принципы и технологии проектной деятельности, и, повышение включенности персонала в формирование кадровой политики в области развития проектного управления.

Социально-экономическая эффективность мероприятий позволяет сделать вывод о прогрессивном повышении эффективности результатов деятельности учреждения после разработки и внедрения мероприятий: повышение производительности труда, снижение потерь рабочего времени, трансформация коммуникационного взаимодействия, повышение включенности персонала в проектную деятельность через укрепление командообразования, повышение статусности оперативного лидерства, модернизацию коммуникационных компетенций. Результат общей оценки рисков мероприятий – 1,5, следовательно, малая вероятность риска.

Выявляется закономерность, чем больше развита система проектного управления, тем выше уровень реализации внутриорганизационных коммуникаций, и наоборот, чем динамичней и технологичней модель коммуникационных взаимодействий, тем результативней и масштабней будет развиваться проектное управление в муниципальных бюджетных учреждениях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

5. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
6. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом [Текст]: модели управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
7. Артамонов, В.Д. Роль принятия управленческих решений в условиях современной экономики [Текст] / В.Д. Артамонов // Научный альманах. – 2016. – № 3-1 (17). – С. 30-35.
8. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
9. Ахмедов, С.Б., Турдиев, А.Т. Необходимость управления коммуникацией в сфере науки [Текст] / С.Б. Ахмедов, А.Т. Турдиев // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 148-152.
10. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
11. Белова, С.А. Управление внутренними коммуникациями организации [Текст] / С.А. Белова // Информация–Коммуникация–Общество. - 2016. - Т. 1. - С. 12-15.
12. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Л. Бердникова. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – 161 с.
13. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
14. Боенко, Н.И. Бизнес-коммуникации и управленческие коммуникации: взаимовлияние социального контекста и инновационной политики [Текст] / Н.И. Боенко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. - 2010. - № 3. - С. 277-283.
15. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
16. Бычин, В.Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.

17. Васкун, И.И. Современные подходы к изучению межличностных отношений в деловых коммуникациях [Текст] / И.И. Васкун // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2017. - Т. 12. - С. 67-71.
18. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.
19. Волков, С.Д., Галузина, С.М. Управленческое решение в организационной системе управления [Текст] / С.Д. Волков, С.М. Галузина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2016. - № 2.- С. 92-99.
20. Волкова, В.С. Внутриорганизационные коммуникации. Анализ системы внутриорганизационных коммуникаций [Текст] / В.С. Волкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3 (30). - С. 73-79.
21. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.
22. Германюк, И.В., Еремкина, Ю.В. Интеграция систем управления: менеджмент качества, контроллинг, инновационный менеджмент [Текст] / И.В. Германюк, Ю.В. Еремкина // Вектор экономики. - 2017. - № 6 (12).- С. 1.
23. Глазова, М.В. Оценка эффективности практики разработки и принятия управленческих решений [Текст] / М.В. Глазова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 3-1 (68-1). -С. 609-612.
24. Гойхман, О.Я. Коммуникация и культура [Текст] / О.Я. Гойхман // Научные исследования и разработки. Современная коммуникативистика. - 2016. - Т. 5. - № 6. - С. 5-7.
25. Головцова, М.А. Коммуникация как способ взаимодействия [Текст] / М.А. Головцова // Проблемы научной мысли. - 2017. - Т. 1. - № -6. - С. 62-64.
26. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала [Текст] / С. Горностаев // Секретарское дело. – 2005. – № 3. – С. 90-92.
27. Гостищев, В.Р., Агафонова, М.С. Современное лидерство в сетевом менеджменте [Текст] / В.Р. Гостищев, М.С. Агафонова // Международный студенческий научный вестник. - 2016. - № 2. - С. 83.
28. Григорьева, Н.Н. Коммуникационный менеджмент [Текст]: учебно-методические материалы. – М.: МИЭМП, 2007. – 44 с.
29. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва : Дашков и КО, 2017. – 248 с.
30. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 229 с.

31. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
32. Гукасьян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н.А. Гукасьян; под общ. ред. Н.А. Гукасьян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
33. Гуляева, М.А. Теоретические основы изучения вовлеченности в коммуникацию [Текст] / М.А. Гуляева // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. -2016. - № 9-10 (113). - С. 65.
34. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
35. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Миньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
36. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
37. Зайцева, Е.В. Максакова, И.В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е.В. Зайцева, И.В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – С. 16-19.
38. Зими́на, И. Лояльность сотрудников как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / И. Зими́на // Вестник костромского государственного технологического университета. – 2008. – №18. – С. 60-61.
39. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
40. Ильницкий, С.А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала [Текст] / С.А. Ильницкий // Белгородский экономический вестник. - 2017. - № 2 (86). - С. 109.
41. Каймакова, М.В. Коммуникации в организации [Текст]. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 73 с.
42. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.
43. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
44. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура [Текст] / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
45. Коверга, А.О. Профессиональная идентичность и организационная лояльность персонала: основные концепции анализа [Текст] / А.О. Коверга // Аспирант. – 2015.– № 1(6). – С. 24-25.

46. Колетникова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. – Москва: Про-т, 2016. – 144 с.
47. Кудрявцева, М.Е., Богданов, С.А. Современная профессиональная коммуникация: путь к гармонии или столкновению? [Текст] / М.Е. Кудрявцева, С.А. Богданов // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2017. - Т. 1. - № 1 (17). - С. 201-208.
48. Лялин, А.М. Основы проектного управления [Текст] : учебное пособие. - Москва : Издательский дом ГУУ, 2016. - 113 с.
49. Максименко, И.А. Оценка эффективности проектного управления [Текст] : учебное пособие. - Красноярск : СФУ, 2017. - 231 с.
50. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст] : 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва : Бинوم. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
51. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.
52. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
53. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации [Текст] / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 173–181.
54. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016. – 25 с.
55. Новикова, Г. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
56. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
57. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
58. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
59. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации [Текст] / Г.Г. Почепцов. - М.: Рефлбук Ваклер, 2006. -651 с.
60. Проектное управление: проблемы и особенности внедрения в государственном секторе [Текст] : научная монография / Мироненко Н. В., Леонова О. В., Балашов А. Н. [и др.]. - Орел : Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2017. - 207 с.

61. Радионов, В.В., Петухова, С.В. Структурный подход к решению проблемы расхождения управленческих компетенций [Текст] / В.В. Радионов, С.В. Петухова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2017. - № 3 (97). - С. 24.
62. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
63. Рахимов, М.Н. Корпоративная коммуникация в кризисных ситуациях [Текст] / М.Н. Рахимов // Actualscience. - 2017. - Т. 3. - № 3. -С. 184-185.
64. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
65. Розанова, С.А. Развитие мотивации в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетына; – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
66. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.
67. Руднева, Н.В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
68. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.
69. Саарян, Н.Н., Инкина-Ерицпохова, А.З. Управление коммуникациями проекта [Текст] / Н.Н. Саарян, А.З. Инкина-Ерицпохова // Культура и время перемен. - 2016. - № 4 (15). - С. 3-6.
70. Сенге, П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П.М. Сенге. – Харьков: Изд-во МирМ. – 234 с.
71. Скавитин, А.В. Управление коммуникациями в кризисных ситуациях: работа с персоналом [Текст] // Управление персоналом. -2004. - № 1-2. - С. 36-38.
72. Скачкова, Л.С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е.П. Костенко, С.В. Бутова, Е.В. Михалкина; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
73. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями [Текст] / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – Томск : 2008 – № 2(58) – С. 125–127.
74. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями [Текст] // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2008. - № 2 (58). - С. 125-128.

75. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

76. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.

77. Федотова, М.Г. Методология управления коммуникацией в контексте конструирования современной социальной реальности [Текст] / М.Г. Федотова // Общественные науки. - 2011. - № 5. -С. 22-28.

78. Харченко, К.В. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях [Текст] : учебное пособие. - Москва : Дело, 2018. - 161 с.

79. Целютина, Т.В., Ченцова, Е.В. Коммуникативная компетентность менеджера как основа развития проектного управления [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 269-276.

80. Чемоданова, О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента [Текст] / О.Н. Чемоданова // Муниципальная академия. - 2016. - № 1. - С. 50-53.

81. Ченцова, Е.В. Проблематика взаимодействия внутриорганизационных коммуникаций и проектного управления в процессе кадрового менеджмента [Текст] // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов II Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 27-31.

82. Ченцова, Е.В. Проблематика эффективного принятия управленческих HR-решений в организациях бюджетной сферы [Текст] // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / под ред. Л.А. Третьяковой, Т.А. Власовой, Т.В. Целютиной. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 176-179.

83. Ченцова, Е.В. Эмоциональный интеллект и стратегическое мышление руководителя: управление внутриорганизационными коммуникациями [Текст] // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 160-164.

84. Червякова, В.Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е.В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.



85. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.
86. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
87. Шпак, Н.О. Основы коммуникационного менеджмента промышленных предприятий: монография [Текст] / Н.О. Шпак. – Львов: Издательство Львовская политехника, 2011. – 327 с.
88. Albrecht, S.L. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach / S.L. Albrecht, A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H. Macey, A.M. Saks // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2015. – Vol. 2. – Iss: 1. – pp. 7 – 35.
89. Becker, G., Murphy, K. and Tamura, R., 1990. Economic growth, human capital and population growth. *Journal of Political Economy*, p. 12 – 37.
90. Bennett, F., 2014. The ‘living wage’, low pay and in work poverty: Rethinking the relationships. *Critical Social Policy*, 34, 46-65.
91. Bijl, R., 2011. Never waste a good crisis: Towards social sustainable development. *Social Indicators Research*, 102, 157-168.
92. Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A., 2013. Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38 (3), 352-376.
93. Edinak E.A., Korovkin A.G., 2014. Creation of balance of the territorial movement of the busy population (on the example of the federal districts of the Russian Federation). *Forecasting Problems*, 3, 72-84.
94. Grosman, M., 2000. The Human Capital Model. *Handbook of Health Economics*. Volume: 1A, [ed. by A.J. Culver, J.P. Newhouse], 2000. 349 p.
95. Hrustalyov, E., Slavyanov, A., 2014. Labor migration and problem of innovative development. *Problem of forecasting*, 1, 79-86.
96. Kollins, J.C., Porras, J.A., 1994. *Built Last: Successful Habits of Visionary Companies*. – New York: Harper Business, 1994. Pp. 19-29.
97. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., & Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion. *Academy of Management Review*, 37 (4), 689-708.
98. Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M., and Plowman, D.A., 2012. Emergent Organizational capacity for compassion // *Academy of Management Review*. 2012. № 37 (4). Pp. 689-708.
99. Mayo, A., 2012. *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. – Gower Publishing, Ltd., 2012. 356 p.
100. Taiichi Ohno, 2007. *Workplace Management*. – Gemba Press, 2007. 146 p.
101. Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. – Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 p.

## Приложения