

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Проблема оперативного управления коммуникациями в  
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Макарова Дарья Сергеевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Кружкова О.В.,  
канд.психол.наук, доцент,  
заведующий кафедры акмеологии  
и менеджмента

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ АКАДЕМИИ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА</b>	
1.1. Характеристика деятельности Екатеринбургской академии современного искусства .....	5
1.2. Анализ системы управления персоналом организации.....	11
1.3. Анализ системы оперативного управления коммуникациями в Екатеринбургской академии современного искусства .....	20
Выводы по главе 1 .....	29
<b>ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ АКАДЕМИИ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА</b>	
2.1. Мероприятия по совершенствованию оперативного управления коммуникационным процессом в МБОУ ВО ЕАСИ .....	31
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы коммуникации в МБОУ ВО ЕАСИ.....	38
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	43
Выводы по главе 2.....	52
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	53
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	55
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	60
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В общественных процессах современного информационного общества все более значительную роль играет коммуникационная политика. Коммуникационные процессы, которые идут в промышленных предприятиях, в государственных структурах, в частном бизнесе, в партиях и общественных движениях, тесно связаны с изменениями социально-экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии и результатами научных исследований.

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации – информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т. е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации». Для эффективной деятельности организации информация должна поступать оперативно и своевременно на все уровни и рабочие места, где она необходима. Также информация должна поступать в полном объеме. Однако как на межличностном уровне, так и на уровне организационных коммуникаций могут возникать различные барьеры, которые влияют на оперативность управления коммуникациями.

В последние годы, связанные с существенными преобразованиями в экономике России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живут, работают, конфликтуют ее сотрудники. Поэтому практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

**Проблема исследования:** успешное управление образовательной организацией в современных рыночных условиях невозможно без успешного оперативного управления коммуникациями в организации.

**Целью** выпускной квалификационной работы является изучение и совершенствование системы коммуникаций в МБОУ ВО «Екатеринбургская академия современного искусства» (далее – «ЕАСИ»).

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ системы коммуникаций в МБОУ ВО «ЕАСИ»;
2. Определить проблемы и барьеры в системе управления коммуникациями в МБОУ ВО «ЕАСИ».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления коммуникациями, опираясь на изученный материал и анализ системы управления персоналом в МБОУ ВО «ЕАСИ».

**Объектом** исследования является коммуникационный процесс в МБОУ ВО «ЕАСИ».

**Предметом** исследования выпускной квалификационной работы является оперативное управление коммуникациями в МБОУ ВО «ЕАСИ».

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы**: теоретические – анализ управленческой литературы по управлению коммуникациями; и практические методы исследования – наблюдение, сравнение, измерение, анализ результатов деятельности организации, анализ документации, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, глоссария.

# ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ АКАДЕМИИ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА

## 1.1. Характеристика деятельности Екатеринбургской академии современного искусства

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» является образовательным учреждением с высоким уровнем технической и педагогической базы, занимающаяся обучением учащихся с повышенными интеллектуальными и творческими способностями.

Вся деятельность Екатеринбургской академии современного искусства направлена на оказание образовательной деятельности, предоставление конституционного права на образование, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии посредством получения образования всех уровней, в том числе подготовка кадров высшей квалификации, дополнительного и дополнительного профессионального образования.

Стратегия организации заключается в следующем: укрепление позиции эффективного вуза за счет увеличения квалифицированных преподавателей и других сотрудников, увеличения количества студентов, в том числе и студентов, обучающихся на внебюджетной основе, совершенствование образовательных программ и научных исследований и поддержания качества образовательных услуг.

Организационно-правовая форма Академии – муниципальное учреждение.

Тип Академии как муниципального учреждения – бюджетное учреждение.

Тип Вуза – образовательная организация высшего образования.

Лицензия на право ведения образовательной деятельности ААА №002487 от 28.12.2011 выдана Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Свидетельство о государственной аккредитации ВВ №001624 от 13 марта 2012 года выдано Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Собственником Вуза является муниципальное образование «город Екатеринбург», функции и полномочия Учредителя Вуза от имени муниципального образования «город Екатеринбург» выполняет Администрация города Екатеринбурга в лице Управления культуры Администрации города Екатеринбурга.

Местонахождение академии: 620012, Российская Федерация, город Екатеринбург, ул. Красных партизан, 9

В своей деятельности Учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами, издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными актами Российской Федерации, законами Свердловской области и издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Свердловской области, правовыми актами органов самоуправления Екатеринбурга, Уставом, договором с учредителями.

Академия имеет право самостоятельно формировать свою структуру.

Академия отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами. При недостаточности у Академии денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам несет собственник Академии в порядке, установленном законодательством РФ.

Права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают у Академии с момента ее государственной регистрации.

Отношения Академии с обучающимися и их родителями (законными представителями) регулируются в порядке, установленном Уставом.

Трудовые отношения работника и Академии регулируются трудовым договором и Уставом.

Медицинское обслуживание обучающихся в Академии обеспечивается медицинским персоналом, закрепленным органом здравоохранения за Академией, который наряду с администрацией и педагогическими работниками несет ответственность за проведение лечебно-профилактических мероприятий, соблюдение санитарно-гигиенических норм, режим и качество питания обучающихся. Академия предоставляет соответствующие помещения для работы медицинских работников.

Организация питания в Академии осуществляется на основании договора с организацией, имеющей соответствующее разрешение. Академия имеет специальное помещение для организации питания, хранения продуктов и приготовления пищи.

Целью деятельности Академии является формирование культурной, духовной, социально активной и инициативной личности, обладающей развитой способностью к самостоятельной исследовательской и творческой деятельности, выраженной потребностью в творческом познании как себя, так и окружающей действительности.

Основными задачами деятельности Академии являются:

- осуществление обучения и воспитания в интересах личности ребенка, удовлетворение потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;
- формирование способностей к самообразованию и самообучению;
- формирование навыков самостоятельной учебно-исследовательской деятельности, подготовка обучающихся к научной, проектной и практической деятельности в различных сферах;
- реализация идей общего, интеллектуального, нравственного развития личности средствами образования

- создание эффективной системы оценивания учебных достижений обучающихся, уровня их развития;
- создание условий, гарантирующих безопасность образовательного процесса, сохранение и укрепление здоровья обучающихся;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье.

Академия финансируется из местного бюджета (табл. 1):



Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности  
МБОУ ВО «ЕАСИ»

	Исполнение бюджета, руб. 2013 г.	Исполнение бюджета, руб. 2014 г.	Исполнение бюджета, руб. 2015 г.
Материальная помощь с начислением налогов	3256	-	-
Услуги связи	101047	35843	55675
Транспортные услуги	22815	5280	-
Коммунальные услуги	930073	1696917	1734391,55
Услуги по содержанию имущества (ремонт и ТО оборудования и техники, сантехобслуживание и т.д.)	383486	210032	403816,23
Текущий ремонт помещений	213699	12043	23676
Прочие услуги (охрана, программное обеспечение, оплата труда внештатным сотрудникам, лабораторные исследования и т.д.)	582814	127111	178452,48
Приобретение учебной литературы	127500	-	-
Приобретение материалов	141993	46381	109696,53
Приобретение основных средств	43200	-	-
Физмониторинг	3600	-	-
Оплата проездных билетов учащимся	5900	6500	6460
Коммунальные услуги	213981	-	228887,55
Услуги по содержанию имущества (ремонт и ТО оборудования и техники и т.д.)	333713	194970	294262
Обеды учащихся	1606040	1539112	2056085,02
Услуги интернета	-	16400	48850
Прочие услуги (переподготовка, установка лицензионных программ)	-	-	42315
Приобретение материалов	280200	107850	1948362
Приобретение учебной литературы	-	-	15643,40
Приобретение основных средств	599200	199000	230995
Приобретение мягкого инвентаря	233000	-	-
Гранты и конкурсы	-	-	400000,00
Всего	36618129	34126435	5996535,45

С 2013 по 2015 год сократились расходы местного бюджета на следующие виды услуг: связи, транспорта, текущего ремонта помещений, охрану, оплату труда внештатным сотрудникам, лабораторные исследования. Совсем перестали финансироваться такие статьи как приобретение учебной литературы, основных средств, обеды учащихся, физмониторинг. Увеличение средств произошло по следующим статьям: коммунальные услуги (в связи с увеличением тарифов), услуги по содержанию имущества,

приобретению материалов, сокращение расходов произошло по следующим статьям: приобретение основных средств, приобретение мягкого инвентаря.

Данные по численности работников представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Среднесписочная численность работников

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Среднесписочная численность работников	80	85	88	84	89
Учебно-вспомогательный, административно-управленческий персонал	41	43	41	44	45
Профессорско-преподавательский состав	39	42	47	41	44

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что увольнение в основном не превышает над численностью по приему работников. В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия и текучесть все время меняются.

Преимущество академии перед конкурентами состоит в следующем:

- кадровое обеспечение образовательного процесса. МБОУ «Академия» на 100% укомплектовано педагогическими кадрами по всем образовательным программам согласно лицензии, что позволяет проводить обучение по всем программам.

- информационно-техническое обеспечение образовательного процесса. Информационно-технические условия организации жизнедеятельности всех субъектов образования соответствуют статусу

образовательного учреждения, направленности реализуемых образовательных программ.

- медико-социальные условия. Одним из приоритетных направлений деятельности академии является сохранение и укрепление здоровья учащихся.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом организации**

В состав отдела управления делами входят: начальник отдела, специалист по кадрам и документовед.

Перед отделом управления делами стоят следующие задачи:

1. Осуществление эффективной кадровой политики;
2. Качественное и своевременное оформление трудовых отношений;
3. Организация качественного и оптимального документооборота в Академии;
4. Организация и ведение управленческого делопроизводства;
5. Организация и ведение архивного хранения документов Академии;

Для выполнения возложенных задач Управление делами осуществляет следующие функции:

1. Учет вакансий и составление перечня вакансий.
2. Учет потребности в кадрах по подразделениям.
3. Организацию подбора персонала с использованием различных информационных источников.
4. Прием на работу новых работников.
5. Организацию повышения квалификации сотрудников в сроки, установленные законодательством об образовании, нормативными актами Учредителя и локальными нормативными актами академии.

6. Регистрацию, оформление, учет и хранение приказов по личному составу (о приеме на работу, переводе, увольнении, предоставлении отпуска, поощрении, взыскании и т.д.) и сопровождающих их документов.

7. Документационное обеспечение выборов и конкурса на замещение должностей научно-педагогических работников академии.

8. Оформление, учет и хранение трудовых книжек.

9. Оформление больничных листов.

10. Оформление, учет и хранение личных дел, личных карточек.

11. Оформление пенсионных дел.

12. Ведение табеля, учет использования рабочего времени.

13. Оформление и учет отпусков.

14. Планирование работы отдела на текущий год и отчет перед ректором о деятельности отдела в установленные сроки.

15. Выдачу справок с места работы и копий кадровых документов работникам.

16. Учет нарушений трудовой дисциплины.

17. Подготовку документов для аттестации работников и участие в ее проведении.

18. Учет первичного инструктажа по технике безопасности работников.

19. Выдачу обучающимся документов об образовании из личного дела по заявкам;

20. Документальное оформление служебных командировок.

21. Подготовку дел к архивному хранению.

22. Организация документооборота, контроль правильности формирования и оформления дел в делопроизводстве академии.

23. Создание и предоставление на рассмотрение и утверждение ректора академии документов, регламентирующих организацию документооборота в академии (Инструкцию по делопроизводству, Руководство по разделению полномочий при подписании документов, функционирующих в сфере

управления академии, правила внутреннего распорядка, номенклатуру дел и т.д.).

24. Предоставление на рассмотрение и утверждение ректором документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений академии.

25. Согласование локальных нормативных актов академии (приказы, распоряжения, положения и т.д.) в части правильности оформления.

26. Регистрация локальных нормативных акты академии (приказы, распоряжения, положения и т.д.) в соответствии с номенклатурой дел.

27. Организация и проведение работы по ежегодному отбору управленческой документации академии к уничтожению.

28. Осуществление подготовки дел к архивному хранению.

29. Обеспечение временного хранения документов академии до передачи в муниципальный архив города Екатеринбурга в пределах сроков, установленных законодательством Российской Федерации.

30. Обеспечение сохранности, учета, отбора, упорядочение и использование документов постоянного срока хранения.

31. Обеспечение своевременной передачи документов постоянного срока хранения на муниципальное хранение.

32. Выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя, а также руководства академии. В случае невыполнения подразделением возложенных на него обязанностей начальник Управления делами несет ответственность в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.

Процесс планирования в МБОУ ВО «ЕАСИ», соответствует стандартным этапам кадрового планирования. Процесс планирования предусматривает пять основных этапов оценка наличия персонала, оценка будущей потребности в персонале, разработка программы удовлетворения будущих потребностей, определение необходимых затрат, оценка удовлетворения потребностей.

Описание работы и требования к кандидатам, отражаются в должностных инструкциях, в соответствии с квалификацией и спецификой работы. Таким образом, на основе прописанных требований формируются критерии отбора кандидатов.

Источники привлечения персонала – СМИ, газеты, Интернет, личные связи сотрудников организации.

Организация приема персонала осуществляется в соответствии с ТК РФ ст. 68 «Оформление приема на работу».

Порядок найма и увольнения ТК РФ гл 13 «Прекращение трудового договора».

Процедура отбора:

1. Предварительная отборочная беседа
2. Заполнение бланка заявления
3. Беседа по найму
4. Проверка рекомендаций и послужного списка
5. Медицинский осмотр
6. Принятие решения

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

Критерии по отбору кандидата:

- 1) образование - необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе;
- 2) опыт - одним из способов определения его является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной профессии;
- 3) физические (медицинские) характеристики, которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ.

Введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала. Программа введения в должность позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену

коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения.

В Екатеринбургской академии современного искусства нет отдельного положения об адаптации. При принятии на работу нового сотрудника его знакомят с техникой безопасности (пожарной безопасностью), Уставом Академии, правилами внутреннего распорядка, его функциональными обязанностями, закрепленными в должностной инструкции. Поэтому процесс адаптации в основном контролируется сотрудником, который является непосредственным начальником новичка. Неудачное введение в должность может значительно ухудшить процесс адаптации в коллективе, а значит отдалить то время, когда сотрудник начнет вносить полноценный вклад в деятельность Академии.

Продолжительность адаптационного периода достигает до 3 месяцев, по времени совпадает с испытательным сроком, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон установлен работнику.

МБОУ ВО «ЕАСИ» использует приказы о направлении работников на повышение квалификации без отрыва от работы, с отрывом, либо частичным отрывом.

Отдел управления делами составляет списки сотрудников, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации за определенный период, а сам сотрудник выбирает – будет он проходить курсы в Академии, либо другом учебном заведении. После чего, составляется приказ о направлении работников на повышение квалификации.

Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ с 1 сентября 2013 года педагогические работники получают право на получение дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года (п. 2 ч. 5 ст. 47). Также согласно этому

закону Академия раз в пять лет обязана бесплатно предоставить преподавателю возможность пройти курсы повышения квалификации.

Специалисты и начальники отделов проходят повышение квалификации не реже, чем один раз в пять лет.

При приеме на работу новый сотрудник предоставляет документ, подтверждающий повышение квалификации за последние пять лет.

В МБОУ ВО «ЕАСИ» не формируется кадровый резерв, а замещение должностей происходит посредством внутреннего перемещения. Схема замещения должностей - документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов организации, подлежащих замещению работниками с высшим образованием. Схемы замещения позволяют прогнозировать персональные продвижения по службе, их последовательность и сопутствующие мероприятия.

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическую оценку профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Аттестация является обязательной и имеет следующие виды: плановая (осуществляемая периодически) и внеплановая. Периодичность проведения плановой аттестации - один раз в год (в связи с завершением учебного года). До истечения планового аттестационного периода работники академии могут подлежать внеочередной (внеплановой) аттестации. Внеочередная аттестация проводится в связи с возникновением особых обстоятельств

Аттестация работников академии (далее - аттестация) проводится с целью оценки выполнения условий трудовых договоров (эффективных контрактов), определения соответствия работников занимаемым должностям, установления уровня заработной платы в зависимости от результатов труда, оптимального использования потенциала работников, мотивирования их профессионального роста и присвоения внутридолжностных категорий.



Аттестация руководителей и специалистов регламентируется согласно положению об аттестации.

Подготовку и проведение аттестации (плановой и внеплановой) осуществляет аттестационная комиссия, которая ежегодно формируется в составе не менее трех человек, включая председателя и секретаря, и утверждается приказом ректора академии.

Председателем аттестационной комиссии является ректор академии. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке входит эксперт, назначенный Управлением культуры Администрации города Екатеринбурга.

В аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации, на каждого аттестуемого работника формируется пакет документов, в который входит аттестационный лист, трудовой договор, заключенный с работником, отзыв руководителя (ректора) академии или руководителя структурного подразделения, кадровой службы академии, являющиеся основанием для присвоения работнику внутридолжностной категории.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с данными документами не позднее, чем за неделю до начала проведения аттестации. Он имеет право представить в комиссию дополнительные материалы.

В МБОУ ВО «ЕАСИ» в состав заработной платы входит основная часть (оклад) и дополнительная заработная плата (доплаты, надбавки, компенсационные выплаты).

Решение об установлении повышающих коэффициентов и стимулирующих надбавок к окладам (должностным окладам) работников принимается ректором с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами.

Размер выплат с применением повышающего коэффициента к окладу определяется путем умножения размера оклада (должностного оклада) работника на повышающий коэффициент.

Повышающие коэффициенты к окладам устанавливаются на определенный период времени в течение соответствующего календарного года.

В целях поощрения работников учреждения за выполненную работу в ЕАСИ могут выплачиваться следующие виды премий:

- премия по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год);
- премия за особые достижения в осуществлении профессиональной деятельности;
- премия за выполнение особо важных и срочных работ;
- премия за интенсивность и высокие результаты работы.

Размер премии может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в процентном отношении к окладу, должностному окладу.

Размер премии зависит от количества баллов, набранных работником, по показателям, применяемым для оценки труда работника.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система стимулирования труда в МБОУ ВО ЕАСИ направлена на решение следующих задач:

- повышение эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг;
- повышению производительности труда;
- сокращение текучести.

Трудовые отношения - правовые отношения, основанные на трудовом договоре между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового

права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (ст. 15 ТК РФ).

При трудоустройстве кандидатом предъявляются следующие документы:

- трудовая книжка;
- паспорт;
- страховое свидетельство;
- ИНН;
- документы воинского учета;
- справка о наличии судимости.

Профессорско-преподавательский состав, специалисты и начальники отделом предоставляют документы об образовании, повышении квалификации, сведения о стажировках, наградах и т.д., преподаватели также предоставляет список научных трудов и изобретений.

Трудовой договор составлен в 2-х экземплярах, один из которых находится у работодателя, второй у работника.

Трудовые споры в практике предприятия отсутствуют, но если возникнут, основой разрешения трудовых конфликтов в РФ является принятый в 1995 г. Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», устанавливающий правовые основы и порядок осуществления этого процесса, а также реализации права на забастовку в связи с коллективной защитой индивидуальных трудовых прав работников.

Организация решает следующие задачи по производственной безопасности:

- обучение работающих вопросам охраны труда
- нормализация условий труда и т.д.

Одним из важнейших факторов охраны труда на предприятии является обеспечение работников инструкциями по охране труда.

В статье 18 ФЗ « Об основах охраны труда в РФ» изложены обязанности работодателя проводить вводный инструктаж, обучать безопасным методам работы и оказанию первой доврачебной помощи пострадавшим.

Таким образом, целью безопасности жизнедеятельности является создание комфортных условий жизни и деятельности (труда) человека на всех стадиях его жизненного цикла, обоснование и обеспечение нормативно допустимых уровней воздействия негативных факторов на человека и природную среду, а также защита человека от стихийных природных и техногенных бедствий, аварий и катастроф.

### **1.3. Анализ системы оперативного управления коммуникациями в Екатеринбургской академии современного искусства**

Коммуникацию можно рассматривать как форму деятельности, осуществляемую людьми, которая проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании партнеров. Она характеризует общение как двухстороннюю деятельность людей, предполагающую взаимосвязь между ними, сопереживание и обмен эмоциями. Коммуникация может решать разные задачи: обмен информацией, выражение отношения людей друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Такая многофункциональность общения позволяет выделить следующие аспекты коммуникации [11]:

- информационный, при котором общение рассматривается как вид личностной коммуникации, осуществляющей обмен информацией между коммуникантами;

- интерактивный, где общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе их кооперации;

- гносеологический, когда человек выступает как субъект и объект социокультурного познания;

- аксиологический, предполагающий изучение общения как процесса обмена ценностями;

- нормативный, выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления стереотипов поведения;

- семиотический, в котором общение выступает как специфическая знаковая система и как посредник в функционировании различных знаковых систем;

- практический, где процесс общения рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимного понимания не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Коммуникационный процесс – это взаимодействие совокупности элементов. Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса [38].

Отправитель – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.

Сообщение – непосредственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика может выступать непосредственно человек, и возможно использование технических средств.

Канал – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты,

электронная почта, компьютерные сети). Каналом передачи может выступать сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

Получатель (адресат) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее [38].

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом, показанным на рис. 1.



Рисунок 1 – Классификация коммуникации [39]

В связи с тем, что академия является образовательным учреждением, соответствующим высоким стандартам, внутренние и внешние коммуникационные процессы, происходящие в результате её деятельности, отличаются интенсивностью и разнообразием.

Внутренними коммуникационными процессами являются коммуникации между:

- руководством учреждения и подчиненными;
- руководством учреждения и вышестоящим руководством;
- преподавателем и преподавателем;
- преподавателем и студентом;

- преподавателем и родителями студентов;
- студентом и студентом.

Внутренние коммуникации в педагогическом коллективе Академии делятся на «вертикальные» и «горизонтальные». «Вертикальные» коммуникации зависят от стиля управления, принятого в учреждении. Стиль управления в Академии скорее смешанный: демократичный, т. к. основывается на потребностях высокого уровня (творческая реализация, проявление интеллектуального потенциала, любовь к детям), и автократичный, т. к. сама система образования предусматривает чёткие рамки программы и централизацию. В соответствии с этим коммуникации представлены с одной стороны в виде приказов и распоряжений, которые требуют доведения информации до реализаторов этих распорядительных документов, с другой стороны в виде совещаний, собраний, диспутов, «мозговых штурмов» и т. д. В связи с тем, что информационно-технологическое оснащение Академии находится на высоком уровне, все нормативно-регламентирующие документы имеются в информационной базе в электронном виде и доступны для педагогического коллектива в любое время. При издании распорядительного документа Ректором, через секретаря с помощью информационной системы документ своевременно и адресно доводится до сведения подчиненных. Так же оперативно рассылается необходимая информация, связанная с деятельностью Академии.

Внешние коммуникации, осуществляемые академией, выполняют не только имиджевую и маркетинговую роли, но и способствуют внутреннему развитию своих студентов и преподавателей. Внешние коммуникации осуществляются через:

- сотрудничество с центрами культуры, с научными центрами;
- взаимодействие с другими учебными заведениями Екатеринбурга.
- публикацию статей в местных и областных печатных изданиях;



- собственный сайт, городские информационные сайты;
- участие в конкурсах профессионального мастерства на местном, областном и федеральном уровнях, мастер-классах преподавателей.

Внутренние и внешние коммуникационные процессы образовательного учреждения зачастую взаимосвязаны, либо дополняют друг друга. Поэтому некоторые коммуникационные процессы Академии могут выступать и как внутренние, и как внешние. Например, сайт Академии служит источником информации не только для своих преподавателей, студентов и их родителей, но и для людей, у которых возник интерес к данному учреждению.

Основным условием эффективности коммуникационного процесса является обратная связь. На уровне Ректор-педагог обратная связь проявляется в виде отчетов в письменной, либо устной форме, с выполнением указанных в документе сроков.

Коммуникационный процесс между Ректором Академии и Управлением образования характеризуется как распорядительно-приказной и заявочно-распределительный. Со стороны Управления образования поступает распорядительная документация, стандарты образования.

Внутри самого педагогического коллектива так же происходят определенные коммуникационные процессы.

Обмен мнениями, проведение мастер-классов и открытых уроков в рамках занятий позволяет преподавателям поделиться опытом, методическими наработками со своими коллегами, а те, в свою очередь, имеют возможность соотнести результаты своей работы с работой коллег, убедиться в эффективности предлагаемых приемов и методов.

Коммуникационный процесс «преподаватель-студент» определяется целями и задачами Академии, а также принципами построения образовательного процесса. Преподаватель строит коммуникационный процесс со студентами в форме семинаров, дополнительных занятий,

факультативов, практик. Основными формами организации дополнительных занятий являются: отделения научного общества, кружки, клубы, спортивные секции по направленностям.

Необходимо отметить, что коммуникационный процесс между преподавателями и студентами идет не только сверху вниз, но и снизу вверх.

Огромную роль в получении информации преподавателем и студентом играет библиотечно-информационный центр с читальным залом и компьютерной зоной. В библиотечно-информационном центре представлен полный пакет нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность всех участников образовательного процесса. Академия оборудована выделенной линией Internet, благодаря чему доступ к любым источникам информации, необходимой для образовательного процесса, открыт для преподавателей и студентов. Помимо этого, в библиотечном центре сформирована и постоянно пополняется медиатека, имеются видеофильмы, CD, DVD – диски практически по всем предметам учебного плана.

Также информирование учащихся осуществляется через информационные стенды, оформленные в помещении Академии, через официальный сайт Академии.

Помимо преподавателей и студентов, родители тоже являются участниками образовательного процесса. Коммуникацию с родителями Академия осуществляет путем размещения информации на официальном сайте Академии.

Целью внешних коммуникаций Академии является развитие репутации образовательного учреждения, формирование «доброго имени», построение серьезного позитивного диалога образовательного учреждения с целевыми аудиториями, на перспективу доверия.

Официальный сайт Академии (easi.ekaterinburg.rf) является современным средством внешней коммуникации образовательного

учреждения. В настоящее время сайт находится в стадии доработки, так как это зависит от финансирования данной сферы деятельности образовательного учреждения. Однако уже сейчас он достаточно информативен. На сайте представлены нормативные документы, подробно и красочно рассказывается об истории Академии, ее традициях. Так же размещена информация по материально-техническому оснащению, образовательных возможностях, целях и принципах образовательного процесса. На сайте имеется доступ к информации по всем преподавателям Академии, их образованию, опыту работы, научных и педагогических достижениях. Участие педагогов и студентов в различных конкурсах, олимпиадах и других мероприятиях городского, областного и федерального масштаба освещено в разделе «Студентам».

Благодаря внешним коммуникациям сформирован положительный образ Академии как образовательного учреждения, где созданы максимальные условия для развития талантов и интеллектуальных способностей учащихся.

В ходе анализа системы коммуникаций были выявлены преграды и барьеры коммуникаций, которые представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Преграды и барьеры системы коммуникации ЕАСИ

Тип коммуникации	Проблема	Последствия
Организационные коммуникации, внешние и внутренние	Отсутствие коммуникационной политики организации	Отсутствие коммуникационной политики приводит к снижению эффективности деятельности организации, понижению спроса на продукцию или услуги организации
	Недостаточное количество информации о мероприятиях, проводимых в Академии	Это лишает возможности формирования положительного имиджа среди абитуриентов и организаций, с которыми Академия могла бы сотрудничать
Внутренние организационные коммуникации, горизонтальные и вертикальные	Общение между сотрудниками и преподавателями проходит через электронную почту	Частое отсутствие обратной связи, длительная скорость доставки электронного письма, редкая проверка электронной почты и медленная скорость ответа на письмо может вызвать риск несвоевременной доставки информации, соответственно, может возникнуть риск нарушения производственного процесса
	Отсутствие студентов на занятиях по болезни или иным уважительным причинам, также периоды карантина	Студент, не присутствующий на занятиях, начинает отставать от остальных студентов, что негативно влияет на формирование необходимых навыков у него. За длительный период карантина происходит отставание от учебного плана.
Внешние коммуникации	Отсутствие полной информированности родителей об успеваемости учащихся	При необходимости получения информации об успеваемости родители звонят в деканат. В среднем на звонок, в ходе которого методист вникает в проблему, узнает данные о конкретном учащемся, уходит от 8 до 15 минут. Эта потеря времени влияет на продуктивность работы сотрудница, вследствие чего может произойти нарушение производственного процесса

Не зафиксированная в Положении коммуникационная политика несет хаотичный характер, она не имеет четкого плана, что может повлечь за собой дополнительные расходы на мероприятия. Отсутствует возможность посчитать расходы, связанные с отсутствием внешней и внутренней коммуникационной политики, но составление плана, отраженного в Положении о внешней и внутренней коммуникационной политике, позволит четко спланировать во времени мероприятия, а также равномерно распределить последующие затраты на них.

Процесс передачи информации по электронной почте занимает от 10 минут до недели. Это зависит от количества проверки электронного почтового ящика: кто-то заходит каждый час, а кто-то один раз в неделю. По словам секретаря ректора, процесс оповещения сотрудников об организационном собрании с ректором в сумме занял 1 рабочий день. Сюда входила рассылка писем и звонки сотрудникам.

Звонок в деканат может занять до 15 минут, так, например, 4 звонка в среднем займут около часа, что идет в ущерб другой работе сотрудника, а это вызывает простои в работе.

Не успевание по учебной программе из-за уважительного отсутствия на занятиях тратит лишнее время как преподавателя, так и самого студента. То же самое относится к отсутствию полного информирования об успеваемости. Поход в деканат, изучение журналов успеваемости может занять от 30 минут до 1 часа.

С точки зрения экономических затрат невозможно посчитать финансовые затраты на преграды и барьеры коммуникаций. В основном происходят временные затраты.

### **Выводы по главе 1**

Вся деятельность Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Екатеринбургская академия

современного искусства» направлена на оказание образовательной деятельности, предоставление конституционного права на образование.удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии посредством получения образования всех уровней.

Кадровая политика Академии направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей вуза. Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню.

Екатеринбургская академия современного искусства является образовательным учреждением с высоким уровнем технической и педагогической базы, занимающаяся обучением учащихся с повышенными интеллектуальными и творческими способностями. Именно на создание гармоничной личности, владеющий всеми необходимыми компетенциями, направлены образовательный и коммуникационный процессы в Академии. Анализ внешних и внутренних коммуникационных процессов показал, что в Академии существуют следующие проблемы:

- Отсутствие коммуникационной политики организации;
- Недостаточное количество информации о мероприятиях, проводимых в Академии;
- Общение между сотрудниками и преподавателями проходит через электронную почту;

Отсутствие студентов на занятиях по болезни или иным уважительным причинам, также периоды карантина;

- Отсутствие полной информированности родителей об успеваемости учащихся.

## **ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ АКАДЕМИИ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию оперативного управления коммуникационным процессом в МБОУ ВО ЕАСИ**

На основе проведенного анализа коммуникационных процессов Академии, а так же изучения современных и эффективных методов и способов коммуникаций, была разработана программа мероприятий по совершенствованию системы коммуникации в МБОУ ВО ЕАСИ.

Под оперативным управлением понимают деятельность управляющей подсистемы, которая заключается в выработке управляющего воздействия и его осуществления, а также направленная на эффективное достижение цели деятельности системы управления и организации в целом при должном образом организованном контроле, основанная также на процессах реализации функций управления, которые характеризуется рядом следующих особенностей:

- осуществляются непрерывно во времени и пространстве и ориентированы на достижение определенных (установленных) целей;
- охватывают все необходимое и соответствующее пространство и имеют место не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующие периоды времени;
- характеризуются целенаправленностью — при отсутствии целей управление становится бессмысленным;
- могут быть предназначены и ориентированы на тактические и стратегические цели и планы, что и определяет задачи управления:

оперативные или тактические, оперативно-технологические (оперативные, оперативно-производственные, в том числе оперативно-диспетчерские) и стратегические.

Как уже говорилось ранее, целью деятельности Академии является формирование культурной, духовной, социально активной и инициативной личности, обладающей развитой способностью к самостоятельной исследовательской и творческой деятельности, выраженной потребностью в творческом познании, как себя, так и окружающей действительности. Однако в связи ухудшающейся экономической обстановкой в городе и области, финансирование образовательных учреждений с каждым годом только уменьшается. При этом потребности в модернизации материально-технической базе Академии, спонсировании конкурсных, познавательных, оздоровительных мероприятиях только увеличиваются.

И в связи с этим целью преодоления барьеров и преград коммуникации образовательного учреждения должно стать не только формирование положительного образа учреждения, но привлечение денежных средств.

Также целью преодоления барьеров и преград коммуникации Академии является обеспечение целостности организации, как неперемное условие ее жизнеспособности. Поэтому работа должна вестись в вертикальном и горизонтальном направлении. Информация должна доходить до коммуникационных мишеней оперативно и достоверно. Так же стоит отметить, что поддержание командного духа внутри педагогического коллектива и преодоление межличностных барьеров коммуникаций являются актуальными проблемами.

В соответствии с целями предложены следующие мероприятия по улучшению и совершенствованию системы коммуникаций Академии (табл.4):



Таблица 4 – Мероприятия по совершенствованию системы коммуникации

Проблема	Мероприятие	Ожидаемый результат	Ответственный (контроль)	Планируемые сроки проведения
Отсутствие коммуникационной политики организации	Разработать Положение по внешней и внутренней коммуникационной политике Академии	Внешняя и внутренняя коммуникационная политика будет систематизирована и целенаправлена	Заведующий Медиа-центром	Май 2016 г.
Недостаточное количество информации о мероприятиях, проводимых в Академии	Размещение информации о мероприятиях, проводимых в Академии на сайте	Улучшение взаимодействия между всеми субъектами образовательного учреждения	Заведующий Медиа-центром	Май 2016 г.
Общение между сотрудниками и преподавателями проходит через электронную почту	Установление в локальную сеть Академии программы обмена мгновенными сообщениями	Преподаватели оперативно получают информацию от руководства, оперативно решают вопросы педагогической деятельности	Начальник эксплуатационно-хозяйственного отдела	Май 2016 г.
Отсутствие студентов на занятиях по болезни или иным уважительным причинам, также периоды карантина	Вебинары и вебсеминары на определенные темы, дистанционное обучение	Решение проблемы обучения отсутствующих по болезни студентов, в периоды карантина и иных ситуациях. Развитие дистанционного обучения	Начальник эксплуатационно-хозяйственного отдела	Сентябрь 2016 г.

Отсутствие полной информированности родителей несовершеннолетних об успеваемости студентов	Подключение к программе «Электронный дневник»	Информация об успеваемости становится более доступной для студентов и родителей несовершеннолетних(оценки, расписание, посещаемость), в режиме он-лайн могут общаться с преподавателем	Начальник эксплуатационно-хозяйственного отдела	Май 2016 г..
--	---	--	---	--------------

Рассмотрим далее сущность указанных мероприятий, их расходную часть и эффективность.

*Мероприятие 1.* Первым мероприятием, направленным на совершенствование системы коммуникаций Академии, является разработка Положения о внутренней и внешней коммуникационной политике. Следует помнить, что только системное применение коммуникационного комплекса позволяет получить синергетический эффект. Это значит, что одновременное комплексное воздействие всех видов коммуникаций даст суммарный эффект значительно больший, чем использование каждого из видов по отдельности. Цели внешней и внутренней коммуникационной политики обозначены в начале данного параграфа. Необходимо чтобы они были зафиксированы в Положении, и в соответствии с ними ставились коммуникационные задачи. Указание нормативной базы, методов и объектов коммуникации являются обязательными пунктами Положения. Порядок проведения коммуникационной политики должен указывать на систематичность и регламент мероприятий, ответственных лиц, бюджет мероприятий, права и обязанности участвующих сторон и т.д. В соответствии с разработанным Положением необходимо составить программу действий на ближайший год,

с учетом предложенных в Таблице 3 мероприятий, указав их периодичность, бюджет, ответственных лиц и участников.

Разработанная Академией коммуникационная политика не достигнет своих целей, если не будет создана система анализа результатов и контроля. Она должна обеспечить оценку ответной реакции. Данный элемент системы «коммуникационной политики» позволит своевременно и адекватно реагировать на настроение целевой аудитории и вносить поправки в любой элемент и систему коммуникаций. Однако необходимо учитывать, что эффективность коммуникационной политики образовательного учреждения не является возможным контролировать и оценивать в денежном эквиваленте. Ценовой механизм часто не в состоянии отразить всех затрат на производство образовательных услуг. Если в материальной сфере их сравнительно легко измерить количественно (в штуках или килограммах, например) на единицу продукции, то применительно к образовательным услугам это осуществимо с трудом. Полезный результат такой услуги может проявиться лишь спустя продолжительное время, и практически его можно измерить лишь с помощью косвенных показателей.

*Мероприятие 2.* В настоящее время Академия публикует в двух городских газетах статьи об участии своих студентов и педагогов в различных конкурсах. Данные статьи носят периодический характер, 3-4 раза в год при 52-54 выпусков в год. В связи с тем, что при Академии существуют клуб журналистики и литературный клуб, предлагается на постоянной основе (2-3 раза в месяц) размещение информации о мероприятиях, проводимых в Академии, на сайте.

Таким образом, разработка Положения о коммуникационной политике Академии и программы мероприятий по ее реализации позволит образовательному учреждению эффективно решать управленческие, образовательные и воспитательные задачи, поддерживать положительный образ Академии в глазах общественности. И как следствие, сохранять конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

*Мероприятие 3.* Для того чтобы преподаватели оперативно могли получать административные оповещения, оперативно решать вопросы педагогической деятельности, предлагается установить программу мгновенного обмена сообщениями Jabber. Для целей внутрикорпоративного применения обмен мгновенными сообщениями подходит гораздо больше, чем электронная почта, так как электронную почту лучше использовать для переписки с внешними адресатами или в экстренных случаях.

Данная программа имеет ряд преимуществ:

- Надежность. В отличие от электронной почты сообщение не затеряется, не будет отклонено сервером, если почтовый ящик адресата переполнен или если письмо принято за спам. Ответственность за доставку сообщения ложится исключительно на сервер обмена сообщениями и не зависит от посредников.

- Оперативность. Если адресат сообщения находится on-line, то он сразу получает и видит отправленные ему послания. Фактически, в таком режиме мы имеем полноценную беседу в текстовом варианте. И ничего не будет забыто или перепутано. Информация надёжно сохранится в истории клиента.

- Безопасность. Сообщения могут передаваться в зашифрованном виде, что исключает возможность их перехвата и расшифровки. Через корпоративную систему обмена мгновенными сообщениями нельзя рассылать вирусы, троянских коней и спам. Таким образом, одной брешью в IT-безопасности компании становится меньше.

- Удобство. Через систему обмена мгновенными сообщениями можно передавать любые файлы, в том числе и большие по объёму. Этим подобные системы гораздо удобнее, чем электронная почта, в которой налагается ограничение на размер и тип передаваемого файла.

- Система авторизации и аутентификации. Авторизация, завязанная на ActiveDirectory, значительно затруднит создание и отправку поддельного сообщения злоумышленниками от ключевых лиц компании.

– Контроль над сообщениями. Отправитель всегда знает, доставлено ли и прочитано ли его сообщение.

– Бесплатность. Данная программа является бесплатным приложением, легко устанавливается, требуется только контроль системного администратора.

Ожидаемый эффект от использования данной программы выражается в том, что преподаватель может в любой удобный момент оперативно обсудить с коллегами педагогический либо организационный вопрос, администрация может проводить мгновенные оповещения всех сотрудников и т. д.

*Мероприятие 4.* Вебинары и дистанционные занятия – это современные методы обучения, позволяющие учащимся, имеющим временные ограничения (например, общий карантин), не отставать в образовательном процессе. С помощью вебинаров обучение проходит посредством сети Интернет в режиме реального времени, когда преподаватель использует голосовую связь и слайды, а учащиеся могут задать вопросы в чате и получить на них ответы. При этом у родителей появляется возможность присутствовать на виртуальном уроке, оценить методы преподавания и уровень мастерства педагога. При дистанционном обучении учащиеся получают определенные учебные материалы, задания для тренировки и контроля процесса обучения. Это могут быть материалы, предусмотренные традиционной программой обучения, либо факультативные занятия. С помощью Интернет-общения также можно проводить веб-семинары по проблемным темам с педагогами, либо учащимися из других образовательных учреждений..

Необходимо отметить, что проведение вебинаров в качестве обучающего метода требует определенных навыков и у преподавателя, и у учащихся. Помимо ораторских навыков и навыков составления презентации/видео-ряда для вебинара, преподавателю необходимыми становятся:

- 1) умение держать связь с аудиторией, которую не видно;
- 2) владение приемами интерактивной работы с онлайн-аудиторией;
- 3) умение одновременно и говорить, и отслеживать вопросы и комментарии слушателей, появляющиеся на экране ведущего;
- 4) владение всеми необходимыми техническими средствами.

*Мероприятие 5.* Подключение Академии к системе электронных дневников на сайте [www.Dnevnik.ru](http://www.Dnevnik.ru) позволит решить ряд организационных проблем. «Дневник.ру» - это единая образовательная сеть России, которая формирует уникальную электронную среду для учителей, студентов и их родителей. Проект был создан в 2007 году под эгидой приоритетного национального проекта «Образование» и поддерживается Полномочным Представительством Президента РФ в СЗФО, региональными администрациями, министерствами, комитетами и департаментами образования.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы коммуникации в МБОУ ВО ЕАСИ**

Деятельность Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» регламентируется такими документами, как Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС); Лицензия на право ведения образовательной деятельности 90Л01 № 0008985 от 20.02.2016; Свидетельство о государственной аккредитации ВВ №001624 от 13.03.2012; Постановление Главы Екатеринбурга от 20.06.2006 № 558, также Устав МБОУ ВО ЕАСИ, также иные федеральные, областные и местные

законодательные акты и документы. Работа соблюдает следующие нормы и правила:

1. В образовательных организациях любого типа должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья учащихся и сотрудников, обеспечивать сохранность их имущества в соответствии с СанПиН 2.4.2.2821-10 от 29.12.2010г «Санитарно — эпидемиологические к условиям организации обучения в общеобразовательных учреждениях», а также санитарных и технологических норм и правил, требований пожарной и электробезопасности.
2. В Екатеринбургской академии современного искусства соблюдаются требования к образовательным стандартам, установленные утвержденным учебным планом. Образовательные стандарты соответствуют заявленным целям организации и Федеральному государственному образовательному стандарту.
3. Работа профессорско-преподавательского состава и административно-вспомогательного персонала соответствует требованиям стандарта об уровне профессиональной подготовки, образования, медицинского осмотра, также личностным требованиям к определенным должностям и уровням квалификации. Все сотрудники МБОУ ВО ЕАСИ соблюдают свои должностные обязанности, которые отражены в их должностных инструкциях, правила внутреннего распорядка Академии, а также правила техники безопасности на рабочем месте.
4. Помимо этого Академия исполняет Федеральный Закон Российской Федерации от 10.07.1992 года № 3266-1 «Об образовании», согласно которому обеспечивает свободное развитие личности, образование носит гуманистический характер, Академия предоставляет бюджетные места, претендовать на которые может любой

желающий абитуриент, также обеспечивает всестороннюю защиту потребителя образования.

5. Все сотрудники МБОУ ВО «Екатеринбургская академия современного искусства» работают в организации на основе трудового договора, который заключен по правилам отраженным в Трудовом кодексе Российской Федерации, а именно в Разделе III «Трудовой договор».

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы коммуникаций в образовательной организации для оперативного управления коммуникациями

*Мероприятие 1.* Разработка Положения о внешней и внутренней коммуникационной политике будет осуществлена с учетом требований следующих нормативных и правовых актов:

Гражданский кодекс Российской Федерации, принятый Государственной Думой 21 октября 1994 года. В нем отражены основные положения о муниципальных учреждениях, некоммерческих организациях, к которым относится ЕАСИ. Также в Гражданском кодексе отражены основные положения об ответственности юридического лица.

Конституция Российской Федерации, в которой отражены права человека, в соответствии с которыми будет разрабатываться Положение. Таким образом Положение не должно нарушать права человека.

Федеральный закон от 27.07.2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», который регулирует отношения в сфере информации, информационных технологий и защиты информации. В нем отражено то, какая информация является открытой и общедоступной, какая относится к закрытой, документации информации и правах доступа к определенной информации.

Помимо этого, при разработке Положений опираются на ряд Государственных Стандартов:



- ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: [утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1574-ст];

- ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования [утв. приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1575-ст];

- ГОСТ ISO 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества [утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1575-ст];

Устав муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Екатеринбургская академия современного искусства» (институт) [утв. распоряжением Управления культуры Администрации города Екатеринбурга от 26.10.2015 № 368/46/37]. В нем отражены цели организации, ее задачи, направления деятельности, которые соответственно будут отражены в Положении о внешней и внутренней коммуникационной политике.

*Мероприятие 2.* Размещение новостей о мероприятиях Екатеринбургской академии современного искусства, об олимпиадах, достижениях студентов опираются на Конституцию Российской Федерации, а именно на Главу 2, где отражены права и свободы человека.

Публикации на сайте, статьи и заметки регламентируются Законом Российской Федерации от 27.12.1991 № 2124-1 – ФЗ «О средствах массовой информации», в котором отражены основные положения о публикуемой информации, организации деятельности о СМИ, распространении информации, сотрудничестве с гражданами и организациями, правами и обязанностями журналистов, и ответственности за нарушение законодательства о средствах массовой информации.

*Мероприятие 3.* Установка и эксплуатация программы требует согласие с Пользовательским соглашением, в котором отражены основные положения по использованию данной программы.

Передача информации между сотрудниками предполагает передачу персональных данных. Данная сфера регулируется Федеральным законом Российской Федерации от 27.07.2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», где указаны особенности обработки и хранения персональных данных. Также защита персональных данных работника отражена в Главе 14 Трудового кодекса Российской Федерации. Где указано, что обработка персональных данных происходит с письменного согласия работника, передача персональных данных третьим лицам без письменного согласия работника запрещена.

Коммуникации в программе обмена быстрыми сообщениями проходят в соответствии с Кодексом профессиональной этики научно-педагогических работников МБОУ ВПО «ЕАСИ».

*Мероприятие 4.* Внедрение системы вебинаров и дистанционного обучения опирается на Закон Российской Федерации от 07.02.1992 года № 2300-1 «О защите прав потребителей» регулирующий отношения между потребителем и изготовителем (продавцом) при продаже товаров или оказании услуг. Закон устанавливает права потребителей (в данном случае студентов) на приобретение качественных товаров и услуг, которые также безопасны для жизни, здоровья и имущества потребителей. Он позволяет выражать свои жалобы о товарах и услугах ненадлежащего качества, также опасных для жизни и физического и психического здоровья потребителей (студентов). Соответственно, родители, оплачивающие полную стоимость обучения, могут ознакомиться с качеством предоставляемых услуг.

Это мероприятие опирается и на Конституцию Российской Федерации, а именно на статью 43, где сказано, что каждый имеет право получить высшее образование на конкурсной основе в государственном или муниципальном образовательном учреждении.

Так как отсутствующие на занятиях студенты могут быть студентами, обучающимися с полной оплатой стоимости обучения, то данное мероприятие регламентируется Постановлением Правительства Российской

Федерации от 05.07.2001 года № 505 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

Ведение вебинара предполагает выступление перед публикой в лице студентов, следовательно, это мероприятие должно регламентироваться Законом Российской Федерации от 27.12.1991 № 2124-1 – ФЗ «О средствах массовой информации»

*Мероприятие 5.* Использование системы «Электронный дневник» также предполагает обработку и использование персональных данных студентов. Основные положения права использования персональных данных отражены в Федеральном законе Российской Федерации от 27.07.2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», которые имеют свои особенности обработки, то есть необходимо согласие на их обработку, использования и хранения. Передача информации третьим лицам запрещена, поэтому использование программы «Электронный дневник» предполагает закрытый доступ к информации об успеваемости.

Из всего этого можно сделать вывод, что Нормативной базой для реализации вышеперечисленных мероприятий являются федеральные, областные и местные законодательные акты и документы, не противоречат законодательству Российской Федерации и применимы в Екатеринбургской академии современного искусства.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Оперативное управление коммуникациями должно быть подчинено стратегическим приоритетам и направлено на решение задач реализации

конкурентных преимуществ организации во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

Эффективность механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии.

*Мероприятие 1.* Разработка Положения по внешней и внутренней коммуникационной политике Академии позволит увеличить эффективность структуры внешних и внутренних коммуникаций, появится эффект взаимодействия различных инструментов коммуникации, возникающий при их совместном использовании, увеличится качество коммуникационного процесса, появятся коммуникативные стандарты, а также обратная связь увеличат эффективность деятельности организации. Так, например, открытость руководства к вопросам и предложениям подчиненных увеличивает их заинтересованность и вовлеченность в процесс управления, также высокий уровень обратной связи с внешней средой позволяет организации предоставлять актуальные и востребованные услуги.

С точки зрения экономической эффективности разработка Положения о внешней и внутренней коммуникационной политике займет 1 трудовой день, то есть 8 часов, заведующего Медиационного центра. Основная задача Медиационного центра – обеспечение Академии связями с общественностью. Соответственно, разработка Положения о внешней и внутренней коммуникационной политике повысит эффективность работы коммуникаций Академии. Его разработка будет осуществляться в рабочее время заведующего Медиационного центра, в ущерб другим задачам, которые заведующий должен выполнять. Средний оклад (без стимулирующих выплат) заведующего Медиационного центра составляет 16 539 рублей, в месяце в среднем 22 рабочих дня, следовательно с точки зрения производственных затрат разработка Положения составит 750 рублей.

*Мероприятие 2.* Публикация на сайте новостей о мероприятиях, проводимых в Академии, об участии студентов и преподавателей в

различных олимпиадах и конференциях позволяют формировать положительный имидж ЕАСИ. Написание публикаций для сайтов позволяет развивать индивидуальные способности у студентов, повышает их профессионализм и конкурентноспособность в будущем, когда они выйдут на рынок труда.

Ведение клуба журналистики отражено в ставке руководителя клуба, доцента кафедры, академический час которого составляет 135 рублей. Собrania проходят два раза в неделю, каждое из которых длится по одному академическому часу. Следовательно, производственные затраты данного мероприятия составят 270 рублей. Для публикации на сайте необходим доступ в интернет, затраты на который уже включены в расходы на услуги связи.

*Мероприятие 3.* Установка программы мгновенного обмена сообщениями Jabber сократит время при передаче информации между сотрудниками Академии, что позволит оперативно решать возникающие вопросы и задачи. Процесс передачи информации по электронной почте может занять как 10 минут, так и неделю, это зависит от частоты проверки собственного электронного почтового ящика. В любой организации есть сотрудники, которые проверяют свою электронную почту каждый час, а то и чаще, а есть и те, кто проверяет электронную почту исключительно один раз в день, либо в неделю, есть те, кто заходит в электронную почту только тогда, когда самому нужно что-то отправить. Также может возникнуть сбой при передаче с одного домена электронной почты на другой. Соответственно, при возникновении задач, решение которых должно быть незамедлительным, информация может не дойти вовремя до ее адресата, что исключит оперативное решение задачи, это может сказаться на производственном процессе организации, а также увеличивает вероятность стресса, так как работа в сжатые сроки негативно влияет на нервную систему. Отсюда климат в коллективе ухудшается, и появляются конфликты между сотрудниками. Программа обмена быстрыми сообщениями Jabber сократит время передачи

информации. Так, например, по словам секретаря ректора информирование сотрудников о собрании в совокупности занимает один день. Сюда входит рассылка писем по электронной почте и звонки сотрудникам. Минимальное время на получение, декодирование и ответ сообщения составляет 5 минут. Однако пришедшее сообщение может быть увидено не сразу по причине выполнения другой работы или временного отсутствия на рабочем месте, следовательно, это время может достигнуть 30 минут. Но даже в этом случае использование программы Jabber намного эффективнее, так как она исключает получение адресатом срочной информации на следующий день или даже неделю. Таким образом, с точки зрения социальной эффективности данное мероприятие позволит обеспечивать подразделения и должностные лица необходимой информацией, также это позволит повысить качество, оперативность и обоснованность передаваемой информации, обеспечить условия для принятия руководящих решений с ясными и четкими изложениями целей и задач.

Установка данной программы не предполагает денежные выплаты разработчикам программы, то есть ее установка и использование бесплатны, следовательно, расходы на программное обеспечение не будут увеличены. Для ее использования необходим доступ в интернет, однако использование программы не будет увеличивать трату интернет-трафика, следовательно, дополнительных расходов на услуги связи не будет. Академия финансируется из местного бюджета.

Организация установки программы будет осуществляться в рабочее время программистом и займет 8 часов, то есть один рабочий день программиста. Оклад его составляет 10 487, что с точки зрения производственных затрат составит 476 рублей. Объявление о введении новой программы пройдет на организационном собрании, на нем также будут проходить объяснения по использованию программы, существенных временных затрат не произойдет, так как программа Jabber проста в

использовании, и затруднения у использования у сотрудников – уверенных пользователей ПК – будут сведены к минимуму.

*Мероприятие 4.* Инновационный метод - организация вебинаров и дистанционного обучения позволят студентам, находящимся во временных ограничениях получать необходимый учебный материал и, соответственно, не отставать от учебной программы. Обучение Он-лайн также позволит родителям оценить качество учебных программ Академии. Помимо этого, это удобный метод обучения для студентов, находящихся на временном карантине, так как студент посещает лекции и выполняет задания, не отходя от компьютера.

Затраты на организацию вебинаров и дистанционного обучения будут заключаться в регистрации на сайте [webinar.ru](http://webinar.ru), что составит 7 500 рублей. Также для организации необходимы ноутбук (за Академией числится несколько ноутбуков, поэтому его приобретение не является необходимостью), веб-камера, затраты на которую составят 1 300 рублей, и компьютерная гарнитура, затраты на нее составят 550 рублей. Следовательно, организация вебинаров составит 9 350 рублей.

*Мероприятие 5.* Подключение Академии к системе электронных дневников на сайте [www.Dnevnik.ru](http://www.Dnevnik.ru) позволит обеспечивать студентов и родителей несовершеннолетних студентов необходимой информацией относительно учебного процесса. Средняя продолжительность телефонного звонка 2,5 – 3 минуты, эта величина была взята со статистики большого количества разговоров. Продолжительность телефонного звонка в деканат возрастет за счет того, что методисту будет необходимо найти определенные данные. Следовательно, продолжительность звонка в деканат достигает 10 минут. В день может поступить большое количество звонков, что может помешать методисту заниматься его основными обязанностями. Программа «Электронный дневник» позволит сделать информацию относительно учебы и успеваемости для студентов и их родителей наиболее доступной, а также экономит время студентов, их родителей и методиста деканата.

Подключение к программе «Электронный дневник» бесплатно, она не требует дополнительных затрат на программное обеспечение. Прибыль этого федерального проекта зависит от работы с партнерами и рекламной деятельности, поэтому ее использование бесплатно как для пользователей, так и для самой организации. Для ее использования необходим выход в интернет, затраты на который уже включены в расходы на услуги связи, финансируются которые из местного бюджета.

Данное мероприятие также будет реализовываться в рабочее время начальником Эксплуатационно-хозяйственного отдела и программистом. Заключение договора с организацией, предоставляющей услуги по использованию электронного дневника, составит половину рабочего дня (4 часа) начальника Эксплуатационно-хозяйственного отдела. А ее подключение займет 4 часа, то есть половину рабочего дня программиста. Оклад начальника эксплуатационно-хозяйственного отдела составляет 16 839 рублей, один рабочий день начальника ЭХО составит 765 рублей, а половина рабочего дня будет 382,5 рубля. Половина рабочего дня программиста составит 238 рублей. Следовательно, что с точки зрения производственных затрат составит 620,5 рублей. О введении этой программы будет объявлено на организационном собрании, после чего преподаватели будут размещать успеваемость студентов по своим дисциплинам, контроль за исполнением возложен на методиста по учебно-методической работе и деканам факультетов.

Мероприятия, направленные на улучшение внутренних коммуникаций, увеличат скорость реализации управленческих решений, что даст возможность легче и эффективнее управлять образовательной организацией. Информация будет доставляться напрямую получателю, что до минимума сведет возможность искажения информации. Оперативно и в полном объеме доставленная информация снизит количество дедлайнов, что снизит количество стрессов на работе, а это благоприятно влияет на климат в



коллективе., вследствие чего не возникнут межличностные барьеры коммуникации.

Все мероприятия, направленные на внешние коммуникации, будут способствовать формированию положительного имиджа Екатеринбургской академии современного искусства. Его можно отследить по количеству абитуриентов, присутствующих на днях открытых дверей, С каждым учебным годом количество присутствующих возрастает. Так, например, количество присутствующих за 2013/2-14 учебный год составило 78 человек, а за 2014/2015 учебный год уже 87 человек.

Также возрастает количество поступивших абитуриентов, а соответственно увеличивается количество студентов в учебных группах. В качестве примера взята статистика первокурсников направления «Технологии управления в сфере культуры» (табл. 5)

Таблица 5 – Количество первокурсников направления «Технологии управления в сфере культуры»

Год	Количество поступивших	Количество студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств
2013	13	1
2014	17	2
2015	19	4

Увеличилось количество студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств, следовательно, сформированный положительный имидж Академии увеличивает количество финансирования ЕАСИ. Это значит, что мероприятия будут приносить и экономическую эффективность.

Без учета производственных затрат общая стоимость предложенных мероприятий отражена в таблб:

Таблица 6 – Общая стоимость мероприятий

Мероприятие	Стоимость мероприятия, руб
Мероприятие 1. Разработка Положения по внешней и внутренней коммуникационной политике Академии	750
Мероприятие 2. Установка программы мгновенного обмена сообщениями Jabber	476
Мероприятие 3. Подключение к программе «Электронный дневник»	620,5
Мероприятие 4. Организация вебинаров и дистанционного обучения	9 350
Мероприятие 5. Публикация на сайте новостей о мероприятиях, проводимых в Академии	270
Итого:	11 466,5

Так как финансирование образовательных учреждений в настоящее время достаточно ограничено, мероприятия по совершенствованию системы коммуникаций предлагались максимально бюджетные. Финансирование данных мероприятий будет осуществляться из доходов от платных образовательных услуг.

Согласно приказу от 28.04.2015 № 92-Д «Об установлении платы за обучение на 2015/2016 учебный год» установить для студентов, поступающих в МБОУ ВПО ЕАСИ в 2015/2016 учебном году на места с полной оплатой стоимости обучения, следующие размеры стоимости обучения (табл. 7):

Таблица 7 – Стоимость обучения на 2015/2016 учебный год

Направление подготовки/профиль	Форма обучения	Стоимость обучения на учебный год, руб./семестр
Искусства и гуманитарные науки/Технологии управления в сфере культуры	Очная	39 000
Искусства и гуманитарные науки/Журналистика в области культуры	Очная	39 000
Прикладная информатика/Прикладная информатика в социально-культурной сфере	Очная	42 000
Искусства и гуманитарные науки/Визуальные коммуникации	Очная	39 000
Танец и современное пластическое искусство	Очная	39 000

Количество поступивших абитуриентов в 2015/2016 учебном году составило 69 человек, 11 из которых обучаются на местах с полной оплатой стоимости обучения (1 человек на направлении «Прикладная информатика», остальные на направлении «Искусства и гуманитарные науки»). Из чего следует, что доход от платных образовательных услуг за первый семестр составил 432 000 рублей.

Так как нельзя точно спрогнозировать количество поступивших абитуриентов во время приемной кампании 2016 года, опираясь на тенденцию роста количества абитуриентов, можно предположить что доходы от платных образовательных услуг в 2016/2017 учебном году возрастут.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что финансирование мероприятий из доходов от платных образовательных услуг может быть осуществлено.

Реализация данных мероприятий позволит Академии эффективно осуществлять управленческую, образовательную и воспитательную функции, привлекать спонсорскую помощь в фонд и расширить объем платных образовательных услуг.

## **Выводы по главе 2**

Анализ коммуникационного процесса образовательной организации Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Екатеринбургская академия современного искусства» (институт) показал, что он проходит на соответствующем уровне – информация поступает вовремя и к нужному получателю. Однако для повышения эффективности деятельности ЕАСИ необходимо проводить мероприятия по преодолению межличностных барьеров коммуникаций. Для преодоления организационных барьеров необходимо введение новых информационных технологий, которые увеличат скорость процесса обмена информацией, сделают его проще и эффективнее.

Предложенные мероприятия не будут противоречить законам Российской Федерации. Поскольку нормативной базой для реализации вышеперечисленных мероприятий являются федеральные, областные и местные законодательные акты и документы.

Эти мероприятия несут как социальную эффективность, так и экономическую. Их можно осуществить с минимальными финансовыми затратами, так как в данное время образовательные организации довольно ограничены в выделяемых финансовых средствах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций.

Каждая организация должна заниматься управлением коммуникациями, ибо от налаженной системы коммуникации зависит эффективность деятельности организации. Управление коммуникациями – система мероприятий, обеспечивающая оперативное взаимодействие между структурными подразделениями

Оперативное управление коммуникациями должно быть подчинено стратегическим приоритетам и направлено на решение задач реализации конкурентных преимуществ организации во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

Наличие барьеров в системе коммуникации влияет на оперативность управления коммуникациями, следовательно, необходимо преодолевать барьеры и преграды коммуникаций.

Вся деятельность Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» направлена на оказание образовательной деятельности. Ее кадровая политика направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей вуза. Главный ее принцип – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню.

Анализ внешних и внутренних коммуникационных процессов показал, что они протекают на достаточном уровне, но с учетом развития информационных технологий есть возможность их усовершенствовать.

Вследствие чего был предложен ряд мероприятий по их совершенствованию и преодолению коммуникационных барьеров.

Предложенные мероприятия не противоречат законам Российской Федерации, так как нормативной базой для реализации вышеперечисленных мероприятий являются федеральные, областные и местные законодательные акты и документы.

Эти мероприятия несут как социальную эффективность, так и экономическую. Они будут положительно влиять на образовательный процесс Академии, привлекать студентов, которые хотят обучаться на внебюджетной основе. Также их можно осуществить с минимальными финансовыми затратами, так как в данное время образовательные организации довольно ограничены в выделяемых финансовых средствах.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
4. Виноградова С.М. Психология массовой коммуникации / С.М. Виноградова, Г.С. Мельник. – СПб.: Юрайт, 2015. – 512 с.
5. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
6. Гнатюк О.Н. Основы теории коммуникации / О.А. Гнатюк. – М.: КноРус, 2010. – 256 с.
7. Гречихин В.Г. Управление социальными коммуникациями / В.Г. Гречихин, П.В. Агапов. – М.: Реабилитация, 2009. – 320 с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
9. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. – СПб.: Юрайт, 2014. – 438 с.
10. Егоршин А.П. Деловые коммуникации / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2015. – 320 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.

12. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.

13. Кривкора Е.И. Деловые коммуникации / Е.И. Кривкора. – М.: Инфра-М, 2010. – 192 с.

14. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 415 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

15. Кузнецов И. Н. Преодоление коммуникативных барьеров в управленческом общении [Электронный ресурс] // СПб: Центр дистанционного образования «Элитариум» - Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/preodolenie\\_barerov\\_v\\_obshhenii/](http://www.elitarium.ru/preodolenie_barerov_v_obshhenii/)

16. Фрюминг Р., Лаком Ж. Взаимодействие ради результата. Практикум делового общения. Пер. с англ. - Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зевс, 1997. - 448 с.

17. Шакуров Р. Х. Барьер как категория и его роль в деятельности // Москва: Научная цифровая библиотека PORTALUS.RU. Дата обновления: 07 февраля 2005.

18. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.

19. Романенкова О.Н. Маркетинговые коммуникации / О.Н. Романенкова. – СПб.: Юрайт, 2015. – 456 с.

20. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов. – М.: Инфра-М, 2012. – 388 с.

21. Саблина С.Г. Коммуникация и общественные связи / С.Г. Саблина. – Н.: НГУ, 2009. – 204 с.



22. Лукичёва Л.И.; под ред. Ю.П. Анискина. Управление персоналом. Учебное пособие/ Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. — 6-е изд., испр. — М. : Издательство «Омега-Л», 2011. — 263 с.

23. Спивак В.А. Деловые коммуникации / В.А. Спивак. – СПб.: Юрайт, 2014. – 464 с.

24. Тавокин Е.П. Массовая коммуникация / Е.П. Тавокин. – М.: Либроком, 2015. – 200 с.

25. Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. – СПб.: Юрайт, 2015. – 326 с.

26. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.

27. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

28. Хижняков Д. Управление. Коммуникация. Барьеры / Д. Хижняков. – М.: Инфра-М, 2013. – 128 с.

29. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации / А.Н. Чумиков. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 176 с.

30. Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 592 с.

31. 8. Фролов С. С. Социология организаций : учеб. /С. С. Фролов. – М. :Гардарики, 2001. – 384 с.

32. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Инфра-М, 2006. – 203 с.

33. Устав Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Екатеринбургская академия

современного искусства» (институт) [Текст]: принят Конференцией работников и обучающихся МБОУ ВО ЕАСИ 15.01.2015// - 2015 г. - 36 с.

34. Лицензия на осуществление образовательной деятельности [Электронный ресурс]: от 20.02.2016 № 1952 –Режим доступа: [http://xn--80ajk9a.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/files/Licen\\_20022016.pdf](http://xn--80ajk9a.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/files/Licen_20022016.pdf)

35. Правила внутреннего трудового распорядка [Текст]: Утверждена ректором МБОУ ВО ЕАСИ Заниным М.В. 16.11.2015, Версия 01

36. Кодекс профессиональной этики научно-педагогических работников МБОУ ВПО ЕАСИ [Текст]: Утверждена ректором МБОУ ВО ЕАСИ Заниным М.В. 18.11.2015, Версия 01 – 13 с.

37. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: текст с изм. и доп. на 1 октября 2012 г. – М. Эксмо, 2012. – 512 с. – (Законы и кодексы)

38. Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. – СПб.: Юрайт, 2015. – 326 с.

39. Конституция Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2012. – 32 с. – (Законы и кодексы)

40. Байтасов Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.

41. Дубровин И.А. Маркетинговые коммуникации / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 580 с.

42. Жернакова М.Б. Деловые коммуникации / М.Б. Жернакова. – СПб.: Юрайт, 2014. – 384 с.

43. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.

44. Ямпольская Д. О., Зонис М.М. Менеджмент / Д.О. Ямпольская, М.М. Зонис. - СПб: Нева, 2004. – 160 с.

45. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс/ Л.А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2007.- 221 с.
46. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб.пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
47. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
48. Покровская Е.А. Бизнес-коммуникации / Е.А. Покровская, И.Б. Лобанов. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 288 с.
49. Ратников В.П. Деловые коммуникации / В.П. Ратников. – СПб.: Юрайт, 2015. – 527 с.
50. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации / Ф.И. Шарков, В.Н. Бузин. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 488 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Коммуникации	- форма деятельности, осуществляемую людьми, которая проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании партнеров. Она характеризует общение как двухстороннюю деятельность людей, предполагающую взаимосвязь между ними, сопереживание и обмен эмоциями.	Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. – СПб.: Юрайт, 2014. – 438 с.
2. Коммуникационный процесс	- процесс обмена информацией	Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс/ Л.А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2007.- 221 с.
3. Оперативное управление коммуникациями	- это правильное, быстрое и своевременное осуществление мероприятий, обеспечивающих взаимодействие между структурными подразделениями.	Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева // Вестн. Тамбов.ун-та. Серия Гуманитарные науки. – Тамбов, 2008. – № 2. – С. 125–128.
4. Отправитель	- лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее	Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс/ Л.А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2007.- 221 с.
5. Сообщение	- информация, закодированная с помощью символов	Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс/ Л.А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2007.- 221 с.
6. Получатель	- лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее	Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс/ Л.А. Захарова; ГОУ ВПО «Урал. Гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2007.- 221 с.
7. Барьер	- можно понимать совокупность	23. Коноваленко, М.

коммуникации	препятствий на пути передачи полной информации между участниками коммуникационного процесса	Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 415 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
8. Вербальные коммуникации	- это речевые коммуникации, означающие в практическом плане умение профессионально говорить и писать, например, публичные выступления, текстовые сообщения для передачи по радио	Жернакова М.Б. Деловые коммуникации / М.Б. Жернакова. — СПб.: Юрайт, 2014. — 384 с.
9.Невербальные коммуникации	- это неречевые коммуникации, примерами которых могут служить жесты, мимика, внешний вид, окружение (интерьер), официальные приемы, переговоры, круглые столы, в том числе освещаемые СМИ.	Жернакова М.Б. Деловые коммуникации / М.Б. Жернакова. — СПб.: Юрайт, 2014. — 384 с.
10.Коммуникационная политика в организации	- это курс действия предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами системы на основе использования комплекса средств коммуникаций	Саблина С.Г. Коммуникация и общественные связи / С.Г. Саблина. — Н.: НГУ, 2009. — 204 с.
11. Менеджер по персоналу	- (менеджер по кадрам, менеджер по обучению, HR-менеджер) - специалист, отвечающий за координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.	Словарь менеджера по персоналу. Лаулер Эдвард/Словарь HR-терминов

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Содержание Положения о внешней и внутренней коммуникационной политике:

1. Информационная политика компании
2. Проведение мероприятий на внешнюю коммуникационную политику
3. Проведение мероприятий на внутреннюю коммуникационную политику
4. Рекламная деятельность компании
5. Использование товарного знака фирменного наименования в рекламных сообщениях