

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление коммуникациями в организации (на
примере Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты
прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

студента 4 курса 422 группы

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Тахырова Бегзата

Научный руководитель

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

ПОДПИСЬ, ДАТА

Д.И. Милованов

Зав. кафедрой

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретические основы управления коммуникацией в организации	6
1.1 Понятие, виды и формы коммуникаций в организации	6
1.2 Методы управления коммуникациями	16
2. Анализ управления коммуникациями в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области.....	19
2.1 Общая характеристика деятельности Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области.....	19
2.2 Анализ форм и барьеров коммуникации в Управлении Роспотребнадзора	33
2.3 Исследования коммуникационных стилей в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области	41
3. Направления совершенствования управления коммуникациями в Управлении Роспотребнадзора.....	45
3.1 Устранение коммуникационных барьеров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области	45
3.2 Улучшение коммуникационных стилей в управлении деятельности	50
3.3 Эффективность предложенных мероприятий.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЕ А	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определена тем, что коммуникации представляют собой важную систему жизнеобеспечения организации. Деловые коммуникации - это двусторонний процесс.

Внутриорганизационные коммуникации - важный фактор эффективности бизнеса. Однако в процессе обмена информацией между членами коллектива нередко возникают различного рода барьеры, из-за которых ухудшается межличностное и межгрупповое взаимодействие, искажается смысл передаваемых сообщений.

Кризис усиливает роль коммуникаций в управлении персоналом. В успешных компаниях руководство доводит до сотрудников актуальные сведения об изменении стратегии, разработке и внедрении новой политики (производственной, маркетинговой, финансовой) и т.д. Причем цель - не просто информировать исполнителей, но и заручиться их поддержкой при проведении организационных преобразований. Сотрудники, со своей стороны, сообщают начальству о текущих производственных проблемах, своем отношении к политике компании, предлагают идеи по решению бизнес-задач.

Развитие современного общества невозможно представить без постоянного обмена информацией, информационные потоки ежедневно окутывают все сферы деятельности любой организации. На данном этапе развития мирового сообщества роль коммуникаций постоянно возрастает. Сегодня коммуникации носят не только социальный характер, но и экономический. Это связано с постоянным развитием научно-технического прогресса, открытием новых технологий и техник обмена информацией. Роль коммуникаций в организации невозможно переоценить. Коммуникации обеспечивают более эффективное управление производственными процессами, повышают уровень удовлетворенности персонала организации, формируют чувства включенности и сплоченности в работе организации.

Часто возникают неверные представления, что весь процесс коммуникаций формируется «сам собой», но стоит отметить, что этим процессом стоит и следует управлять и по мере необходимости корректировать. Неэффективная коммуникация всегда вызывает ряд проблем, связанных с процессом управления в организации и как следствие является главной причиной нарушения всех производственных циклов. Эффективный руководитель - это тот, кто эффективен в коммуникациях.

Вопрос коммуникаций в управлении персоналом достаточно хорошо исследован.

В частности вопрос управления коммуникациями исследовали Ю.Н. Бодина, Е.А. Моисеенко, О.Н. Чемоданова и т.д.

Отдельные вопросы, посвященные изучению бизнес-коммуникаций, были рассмотрены в работах А.В. Спивака, М.М. Максимцева, М.О. Ивановой В. Зайченко, А. Катковой, и др.

В то же время складывается такая ситуация при которой большая часть научных исследований, посвященных изучению бизнес-коммуникаций, носит общий характер, безотносительно к конкретной сфере деятельности. По той же причине не достаточно изучена тема, связанная с системой бизнес-коммуникаций, имеющей место в процессе управления персоналом.

Объектом исследования является система управления коммуникациями в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области.

Предметом исследования являются внутриорганизационные коммуникации.

Целью работы является разработка теоретических и методических основ формирования эффективной системы управления коммуникациями.

Для реализации поставленной цели в работе были сформулированы следующие задачи:

Проанализировать понятие и цели управления коммуникациями;

Провести анализ структур и форм коммуникативного процесса;

Изучит коммуникационные стили;

Выявить формы и барьеры коммуникации в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области;

Исследовать коммуникационные стили;

Разработать рекомендации по устранению барьеров;

Предложить методику формирования эффективных коммуникационных сетей;

Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая и методологическая основы исследования. Теоретической основой работы явились исследования российских и зарубежных ученых и специалистов в области теории коммуникаций, менеджмента, управления персоналом, этики и психологии делового общения.

Общим методологическим принципом исследования являются системный, ситуационный и процессный подходы к проблеме формирования системы эффективных внутрикорпоративных коммуникаций. В работе использовались методы теоретического, сравнительного, логического, структурного и статистического анализа.

Информационная база. В процессе работы были использованы аналитические и научные обзоры, публикации в периодической печати, тезисы докладов научных конференций, а также статистические материалы отечественных и зарубежных исследователей и консалтинговых компаний.

Структура и объем работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические основы управления коммуникацией в организации

1.1 Понятие, виды и формы коммуникаций в организации

В современном обществе одной из ключевых проблем являются коммуникации. В организациях эта проблема оборачивается тем, что недостает понимания того, что коммуникации – это не просто обмен информацией, а динамичный межличностный процесс обмена поведением. Из всех организационных процессов коммуникации, пожалуй, занимают центральное, стержневое место, так как лежат в основе жизнедеятельности организации. Принятие решения часто определяют как выбор между двумя или более альтернативами. Однако на деле это процесс сбора и обработки информации, разработки альтернатив и выбора одной из них, и самое главное – это выполнение решения. Без последнего данный процесс вообще не имеет смысла. Управленческое взаимодействие осуществляется в организации на различных уровнях.

В современных условиях хозяйствования и управления организацией важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

«Коммуникация – это не что иное, как передача сообщений от отправителя к получателю понятным образом. Процесс коммуникации – это путь к эффективной коммуникации. Именно в процессе коммуникации между отправителем и получателем возникает общее понимание»[12, с. 8].

Внутри организационной структуры предприятия сотрудники для обмена информацией используют различные виды коммуникаций – общаются лично, по телефону, используя Интернет-технологии, пишут отчеты и приказы, письма и записки, читают корреспонденцию, выступают на совещаниях и собраниях. Сама организация выступает коммуникатором, когда размещает в средствах массовой информации рекламу или когда спонсирует какие-либо мероприятия.

Организации хранят и обрабатывают огромные объемы данных, которые могут быть преобразованы в полезную информацию. Эффективность её использования зависит от способности организации собирать первичные данные, обеспечивающие менеджеров необходимой им информацией [22, с. 119].

Внутренние коммуникации в менеджменте делятся на две группы: горизонтальные и вертикальные. Сами по себе вертикальные коммуникации делятся на восходящие и нисходящие. Под восходящими коммуникациями, понимается процесс передачи информации от подчиненных непосредственно руководителям. Чаще всего так передаются отчеты, рационализаторские предложения и так далее. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сведениями и информацией между сотрудниками, находящимися на одном и том же уровне. При помощи горизонтальных связей, как правило, происходит передача опыта, личной информации, данных о результатах работ. Межличностные коммуникации в менеджменте важны, так как в значительной мере именно при помощи них устанавливается психологический климат внутри любого коллектива [20].

Таким образом, определяем коммуникации как процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Эффективность работы менеджера зависит, прежде всего, от его умения работать с людьми, общаться, взаимодействовать, убеждать, оказывать на них влияние. Это те коммуникативные качества, которые при наличии точной информации необходимы для принятия управленческих решений и контроля их выполнения. Единственным способом получения такой информации считается коммуникация. Термин «коммуникация» произошел (от лат. – communication) – делать общим, сообщать, беседовать, связывать. Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. Внутри любой организации коммуникации служат

инструментом обеспечения координации деятельности по всей вертикали и горизонтали, позволяют получить всем участникам организационных процессов необходимую для осуществления их деятельности информацию. В своей книге Г.Г. Почепцов «Теория и практика коммуникации» определяет коммуникацию, как «процесс обмена информацией и смысловым значением между двумя или более людьми, то есть передача информации». Коммуникации играют огромную роль в достижении успеха деятельности любой организации. Менеджеры должны хорошо представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать, как среда влияет на обмен информацией. От эффективности коммуникаций зависит как будущее организации, так и благополучие людей, работающих в ней. Поскольку обмен информацией является важным составляющим всех основных видов деятельности организации, и если коммуникации отсутствуют или плохо организованы, то это может негативно влиять на функционирование всего предприятия. Процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации большому количеству людей в организации можно назвать организационные коммуникации. 80% рабочего времени современного менеджера уходит на осуществление различного рода коммуникаций, и от того, насколько они эффективны, во многом зависит и эффективность работы всей компании [8].

Анализ проблемы бизнес-коммуникаций в современном менеджменте позволяет сделать вывод о том, что коммуникации являются одной из функций управления. Однако на практике коммуникативные процессы, происходящие в компании, практически не учитываются, что приводит к появлению трудностей в управлении как компанией в целом, так и ее отдельными структурными подразделениями.

Существует большое количество определений понятия «коммуникационный менеджмент». Остановимся на рассмотрении данного понятия как некой системы управления, которая посредством

интегрированной коммуникации с целевыми аудиториями способствует достижению максимальной эффективности по всем направлениям развития организации в условиях изменяющейся внешней среды [2].

Одной из главных сфер возникновения проблем в организациях являются неэффективные коммуникации. Это подтверждают результаты различных социологических исследований в данной области. В частности, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников из 2000 самых разных компаний рассматривают коммуникативные процессы как одну из самых сложных проблем в организациях.

Управление комплексом организационных коммуникаций включает в себя:

связи с общественностью — PR (Public Relations);

связи с государственными органами и правительством — GR (Government Relations);

связи с клиентами и потребителями — CRM (Customers Relationship Management);

связи со средствами массовой информации — MR (Media Relations);

связи с инвесторами — IR (Investors Relations);

социальные коммуникации или корпоративная социальная ответственность — SR (Social Relations);

внутриорганизационные коммуникации — ICR (Internal Corporate Relations) [24, с. 110].

Организационные коммуникации традиционно разделяют на формальные и неформальные. Коммуникации подразделяются на внешние и внутренние, причем большое внимание уделяется внутренним коммуникациям. В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. Информация передаётся из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. Ни одно

предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса, и любой вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, требует решения руководителя организации. По форме общения коммуникации разделяют: печатные, вербальные и вербально-визуальные. Применение таких видов коммуникаций стало возможным благодаря использованию интернета. Также стал возможен электронный обмен данными. Сейчас практически каждая организация имеет возможность создать свой сайт. Применение интернета в организации может иметь недостаток: при отсутствии фильтрации доступа к всемирной сети, сотрудники активно посещают социальные сети в рабочее время, что никак не способствуют их эффективной деятельности.

У современного руководителя в распоряжении находятся возможности новых информационных технологий, которые могут обеспечить оперативность, доступность, увеличивают объемы информации, которую можно использовать при принятии решений. Грамотная организация коммуникации на предприятии должна обеспечивать вовлеченность всех сотрудников в достижение целей предприятия.

По сути, управление персоналом - это наука как о факторах, определяющих поведение людей и групп, так и о создании и использовании эффективных коммуникаций для осуществления совместного труда в организации.

Деятельность по формированию эффективных внутрикорпоративных коммуникаций компании систематизирована в семи направлениях:

1. Формирование системы корпоративных средств коммуникаций;
2. Формирование системы корпоративных каналов коммуникаций;
3. Формирование корпоративной идентичности;
4. Создание единого коммуникативного пространства;
5. Создание системы эффективной обратной связи;
6. Повышение коммуникативной компетенции сотрудников;
7. Проведение коммуникационного аудита [21].

Приблизительный перечень возможных факторов такого характера может заключаться в следующем: отраслевая направленность; специфика производства; корпоративная культура компании; тип организационной структуры компании; численность персонала компании; бюджет, выделенный на осуществление деятельности по формированию эффективных внутрикорпоративных коммуникаций компании.

Коммуникационный процесс в менеджменте - это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы [2]. Менеджмент обязан своевременно вкладывать полезные данные в руки человеческого капитала и обучать сотрудников использованию таких сведений. Помимо этого, в состав человеческого капитала необходимо включить информационное обеспечение труда и его интеллектуальной части. Задача организации – обеспечить качественное обучение сотрудников коммуникативным навыкам и создать технически оснащенные каналы коммуникации. Эффективная коммуникативность позволяют сотруднику:

- превращать данные в имеющую смысл информацию; - превращать информацию в сведения, относящиеся к вопросу рабочей практики;
- делиться этими сведениями с другими.

Основу коммуникационной модели в организации составляет взаимодействие двух субъектов, то есть отправителя информационного сообщения и получателя информации. В роли отправителя выступает индивид, передающий необходимую информацию другому индивиду, а в роли получателя – индивид, которому предназначается передаваемая информация. Коммуникация содержит в себе сообщение, которое определяется как словесный или несловесный символ, несущий в себе определенного рода информацию, адресованную конкретному объекту, то есть получателю. Средством посылки и приема сообщения является канал коммуникации [7].

Основное средство повышения эффективности обмена информацией – обратная связь, то есть реакция получателя на сообщение отправителя и учет

этой реакции. Именно обратная связь «замыкает» контур обмена сообщениями, делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Коммуникации в организациях могут принимать разные формы, отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности работника и подразделяются на две большие группы: внешние и внутренние. Внешние коммуникации возникают в результате взаимодействия между организацией и внешней средой, факторы которой серьезно влияют на деятельность организации. Поэтому организации необходимо использовать разнообразные способы, средства и инструменты для коммуникации, то есть взаимодействия с элементами собственного внешнего окружения. Например, для коммуникации с имеющимися или потенциальными потребителями и клиентами организация использует рекламу или иные способы продвижения товаров или услуг на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне [30, с. 97].

При этом должны быть задействованы все коммуникационные ресурсы и возможности коммуникационного пространства. Внутренние коммуникации – это коммуникации, возникающие внутри организации между различными уровнями и подразделениями. К ним относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации, неформальные коммуникации и коммуникативные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование те или иные способы коммуникации. К ним относятся: разговорный способ, где используются устные вербальные средства; письменный, который выражается путем письма, распоряжений, статей, объявлений и т.д., а также невербальный, который учитывает тон речи, паузы, интонацию, акцентирование внимания, жестикуляцию, телодвижения, помогающие не ошибиться в понимании полученной информации. Формирование коммуникативного потенциала конкретных сотрудников и организации в

целом реализуется в процессе коммуникации на различных организационных уровнях [15].

Из этого следует, что коммуникации в организации имеют достаточно высокую значимость и требуют разработки инструментария управления и выявления направлений совершенствования. Управление организационными коммуникациями на предприятии, в фирме и т.д. может осуществляться путем непрерывных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития организации.

Главной проблемой в управлении коммуникациями являются коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Они учитываются при проектировании организаций, и их знание помогает обеспечивать и поддерживать эффективные взаимодействия на уровнях как отдельного человека, так и на уровне отделов и подразделений предприятия. При проектировании обязательно учитываются способность менеджеров разного уровня (от высшего до линейного) наладить коммуникации, их владение развитыми индивидуальными навыками, опытом и умением общаться с персоналом. Принято считать, что на уровне подразделения организации основными барьерами коммуникации являются различия в статусах и власти; различия в целях и потребностях подразделений; несоответствие целей и имеющихся в организации коммуникативных сетей; дефицит формальных каналов [17].

Если первые три вида барьеров обычно учитываются руководителями и довольно успешно преодолеваются при наличии опыта и умения работать, то преодоление дефицита формальных каналов требует особого внимания и серьезной дополнительной работы. Как правило, такой дефицит - следствие недостаточно развитых обратных связей в коммуникации. В организации должно быть достаточно различных форм восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций, например, регулярных опросов сотрудников,

информационных бюллетеней, системы сбора предложений, политики открытых дверей и т.д.

Стоит отметить, что направления совершенствования коммуникаций в организации должны выявляться с учетом тех принципов, на основе которых строится управление организационными коммуникациями. К ним относятся: ориентация на фундаментальные и стратегические цели организации;

преимущество управленческих методов и приемов на всех уровнях развития организации и персонала; соответствие развития внутренних и внешних коммуникаций

непрерывный характер коммуникаций в организации с обратной связью;

определение зон управленческого воздействия [10].

Направления совершенствования коммуникационной стратегии организации должны удовлетворять потребности организации на трех уровнях.

Первый уровень – стратегические потребности, которые реализуются путем внедрения коммуникационной политики.

Второй уровень - оперативные потребности, которые осуществляются через коммуникационные технологии.

Третий уровень - тактические потребности, которые непосредственно реализуются через коммуникационную деятельность [6]. Совершенствование коммуникации в организации может реализовываться с помощью:

создания системы обратной связи и контроля качества ее работы;

регулирования информационных потоков по разным направлениям и уровням организационной структуры предприятия;

реализации управленческих действий, которые способствуют обмену информации путем совещаний, неформальных собраний, политики открытых дверей, соучастия в управлении и т.п.;

создания системы сбора мнений и предложений для обеспечения более оптимального поступления и прохождения информации на разных уровнях организации;

использования внутриорганизационных информационных систем путем корпоративных печатных изданий, информационных бюллетеней, стенгазет, официального сайта организации и т.д.; применения достижений современных информационных технологий [9].

Таким образом, коммуникации в организациях способствуют удовлетворению организационных потребностей, достижению целей организации, формированию результативной деятельности и взаимопониманию внутренних и внешних составляющих организации. Коммуникация как связующий процесс «включена» во все основные виды управленческой деятельности. Поэтому система коммуникаций требует комплексного подхода к изучению и формированию, что обеспечит организационное развитие предприятия. Совершенствование коммуникаций в организации должно основываться на определенных принципах, удовлетворять конкретные потребности на разных уровнях и реализовываться с помощью уместных для организации инструментов.

Можно сделать следующие выводы, что управление коммуникациями - это теоретическая и практическая концепция управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и ее внешней средой, которая направлена на создание оптимально эффективных коммуникационных процессов на всех уровнях управления, а также на формирование имиджа организации и конкурентоспособности производимой продукции. Основной вывод, который можно сделать, заключается в том, что коммуникация как процесс взаимодействия и передачи информации лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления персоналом.

1.2 Методы управления коммуникациями

Коммуникационный процесс — последовательность действий при общении людей [14]/

При обмене информацией могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Они существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

К межличностным барьерам относятся:

- Барьеры восприятия.
- Семантические барьеры.
- Невербальные преграды.
- Плохая обратная связь.
- Неумение слушать.

1. Барьеры восприятия — неоднозначное понимание информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок.

2. Семантические барьеры — ограниченная коммуникация у одного из партнеров, связанная с многообразием значений используемых в сообщении символов.

3. Невербальные преграды — то как произносятся слова, с какой интонацией, мимикой.

4. Плохая обратная связь. Обратная связь очень важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально.

Преградой на пути эффективных коммуникаций может быть как плохо налаженная обратная связь, так и отсутствие ее.

5. Неумение слушать — проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова [19].

Организационные барьеры:

искажение сообщений неосознанное искажение происходит из-за межличностных барьеров;

сознательное искажение может происходить, когда кто-то, несогласный с сообщением, модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;

фильтрация происходит по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень направлялись только те сообщения, которые его касаются [19].

Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед отправкой. Такой отбор и может стать причиной искажения содержания или непопадания важной информации в нужный сектор организации. Информационные перегрузки.

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной.

Важной задачей управления производственными коллективами является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешной производственной деятельности [11].

Говоря о важности информированности каждого работника в системе управления, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Таким образом, важно обеспечивать работников оптимумом информации.

Таким образом, под коммуникативным барьером понимаются помехи, препятствующие достижению цели общения, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т.д. При этом происходит получение обратной

связи, в частности, сотрудниками от начальства и, наоборот, руководителями от подчиненных, а также решаются задачи изменения мнений, установок и, в конечном итоге, поведения адресата.

Выбор метода коммуникации зависит от структуры передаваемой информации, ресурсов, которыми обладает руководитель и освоенностей поучателя информации.

Руководители отдают предпочтение применению нескольких методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

2. Анализ управления коммуникациями в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области

2.1 Общая характеристика деятельности Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области

Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области является территориальным органом Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Полное наименование территориального органа: Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области. Сокращенное наименование территориального органа: Управление Роспотребнадзора по Саратовской области. Управление – некоммерческая организация. Организационно – правовая форма – государственное учреждение, код ОКВЭД–75.11.12.

Управление является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации. Имущество Управления является федеральной собственностью и закреплено за ним на праве оперативного управления. Место нахождения Управления и его территориальных отделов определяется Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (далее - Роспотребнадзор). Юридический и почтовый адрес Управления: 410028, г. Саратов, ул. Вольская, д.7. Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации,

международными договорами Российской Федерации, Положением и иными нормативно – правовыми актами Роспотребнадзора, Положением об Управлении.

Сферой деятельности Управления, как уполномоченного территориального органа федерального органа исполнительной власти, является осуществление контроля и надзора в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, защиты прав потребителей и потребительского рынка.

Управление в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2004 г. № 322 «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека», с Положением об Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области, утвержденным приказом Роспотребнадзора от 10.07.2012 №750, с возложенными на него задачами выполняет следующие функции:

1. Осуществляет федеральный государственный надзор и контроль за исполнением требований законодательства Российской Федерации в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения;
2. Осуществляет федеральный государственный надзор и контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих отношения в области защиты прав потребителей и потребительского рынка;
3. Выдает санитарно-эпидемиологические заключения на основании результатов санитарно-эпидемиологических экспертиз, расследований, обследований, исследований, испытаний и др.;
4. Организует и проводит социально-гигиенический мониторинг;

5. Выявляет и устанавливает причины и условия возникновения и распространения инфекционных, паразитарных, профессиональных заболеваний, а также массовых неинфекционных заболеваний людей;

6. Проводит санитарно-эпидемиологические и противозидемические мероприятия, направленные на предупреждение, выявление и ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций;

7. Проводит мероприятия, направленные на выявление и устранение влияния вредных и опасных факторов среды обитания на здоровье человека;

8. Информировует органы исполнительной власти Саратовской области, органы местного самоуправления, население о возникновении инфекционных, массовых неинфекционных заболеваний, состоянии среды обитания, проводимых санитарно-противозидемических (профилактических) мероприятиях, и о мерах по защите прав потребителей;

9. Осуществляет деятельность по лицензированию отдельных видов деятельности, регистрации и аккредитации в соответствии с законодательством Российской Федерации;

10. Организует и осуществляет санитарно-карантинный надзор (контроль) в пунктах пропуска через Государственную границу Российской Федерации в целях предупреждения завоза и распространения инфекционных заболеваний, потенциально опасных для населения товаров и грузов

11. Осуществляет иные функции в сфере деятельности Роспотребнадзора в соответствии с законодательством Российской Федерации;

Историю создания Управления Роспотребнадзора по Саратовской области необходимо рассматривать в рамках становления и совершенствования санитарно – эпидемиологической службы страны. Данный подход позволит понять истоки возникновения, основные этапы функционирования и развития Управления, причины возникновения

проблем, свойственных Управлению как организации. История государственного санитарно-эпидемиологического надзора началась с Декрета Совета Народных Комиссаров РСФСР от 15 сентября 1922 г. «О санитарных органах Республики». В стране началось создание сети специализированных санитарно-профилактических учреждений - санитарно-эпидемиологических станций (далее – СЭС). Постановлением ЦИК и СНК СССР от 23 декабря 1933 «Об организации Государственной санитарной инспекции», кроме СЭС организована Государственная санитарная инспекция (далее – ГСИ), осуществлявшая общее руководство санитарно-эпидемиологической работой, а также предупредительный санитарный надзор. В 1939 СЭС получают статус учреждений, оперативно обслуживающих территорию одного административного района или города всем комплексом санитарных и противоэпидемических мероприятий, под общим руководством районного (городского) отдела здравоохранения.

Совершенствование санитарно – эпидемиологической службы приостанавливается в годы Великой Отечественной войны. В послевоенные годы происходит накопление противоречий в деятельности СЭС и ГСИ, в связи с размыванием границ обязанностей, дублированием функций и иногда безответственности при принятии решений. Конфликтность при решении большинства вопросов обусловили снижение интереса к гигиене и привели к значительной текучести санитарных кадров. В начале 50-х годов Государственная санитарная инспекция была ликвидирована, все ее функции и штаты переданы СЭС. В 1956 году ликвидируются районные СЭС, что вновь нанесло ущерб профессиональной деятельности санэпидслужбы. В 1963 году Постановлением Совета Министров СССР №1107 утверждено новое «Положение о Государственном санитарном надзоре СССР» Новое положение способствовало расширению функций. Приказом №300 от 29 апреля 1969 года Минздрав СССР утвердил новую структуру санэпидстанций и штатное нормирование должностей. Благодаря этому документу укрепился и совершенствовался кадровый состав службы, что

привело к повышению оперативности, эффективности и профессионализма в деятельности СЭС. В 70-е годы в период промышленного размаха в стране постановлением Совета Министров СССР от 31 мая 1973 года №361 особый акцент делается на государственность характера деятельности СЭС. В это время укрепляется правовая и материально – техническая база санитарных органов. Перестроечные и реформаторские изменения экономических основ страны коснулись и структуры санэпидслужбы. Новые документы: Закон РСФСР от 19 апреля 1991 года «О санитарно – эпидемиологическом благополучии населения» №1-34, Положение о Государственной санитарно – эпидемиологической службе РСФСР утвердили профессиональную и материальную независимость санитарно - эпидемиологической службы. В этот период санитарно – эпидемиологическая службы выходит из состава Министерства здравоохранения и появляется новая структура службы – Государственный Комитет санитарно – эпидемиологического надзора при Президенте Российской Федерации с центрами государственного санитарно-эпидемиологического надзора (далее – ЦГСЭН) вместо СЭС на местах. В 1994 году согласно постановлению Правительства РФ №625 от 5 июня 1994 года об утверждении «Положения о Государственной санитарно – эпидемиологической службе Российской Федерации» санэпидслужба выведена из непосредственного подчинения Президенту РФ и передана в подчинение Правительству РФ.

В систему государственно – эпидемиологической службы РФ с 1994 по 2004 годы входят Государственный комитет санитарно – эпидемиологического надзора РФ, ЦГСЭН в республиках, краях, областях, городах федерального значения, автономной области, автономных округах, районах и городах, на водном и воздушном транспорте, научно-исследовательские учреждения, дезинфекционные станции, предприятия по производству иммунобиологических препаратов и другие санитарно – профилактические учреждения и организации. В 1996 году вновь происходит реорганизация санэпидслужбы. Государственный комитет санитарно –

эпидемиологического надзора РФ реорганизован в департамент министерства здравоохранения. В 1999 году был принят новый Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», который не только уточнил редакцию основных положений закона 1991года, но и включил в себя ряд принципиальных положений, которые ранее регулировались подзаконными актами. Кроме того появление 7 февраля 1992 года Федерального закона №2300-1 «О защите прав потребителей» а также дублирование отдельных функций, выполняемых санитарными врачами ЦГСЭН и инспекторами Госторгинспекции, которые осуществляли государственный контроль за соблюдением норм и правил торговли и общественного питания, порядком применения цен, качеством и безопасностью товаров народного потребления, недопущением поступлений на потребительский рынок недоброкачественных товаров, привело к новой реорганизации.

В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 января 2005 года государственная санитарно – эпидемиологическая служба реорганизована в Федеральную службу по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Районные, городские и областные ЦГСЭН реорганизованы в ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии» в субъектах Российской Федерации. Кроме того, в результате реорганизации в субъектах РФ появляются территориальные органы Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека - Управления Роспотребнадзора по субъектам РФ. Таким образом, 28.03.2005г. на территории Саратовской области образовано Территориальное управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области с 12 территориальными отделами. В это же время в состав Управления вошла Государственная инспекция по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей (Госторгинспекция) Саратовской области, образованная в 1993 году при Комитете Российской Федерации по торговле, а с 2000 года

являющаяся структурным подразделением Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации. Первым руководителем Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека в ранге Главного государственного санитарного врача России назначен Онищенко Геннадий Григорьевич. Первым руководителем Территориального управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области в ранге Главного государственного санитарного врача Саратовской области в 2005 году назначен Данилов Алексей Николаевич.

Являясь сотрудниками территориального органа федерального органа исполнительной власти, санитарные врачи и другие сотрудники Управления приобретают статус госслужащих и в своей деятельности руководствуются Федеральным законом от 27 июля 2004 года №79-ФЗ «О государственной гражданской службе». В 2006 году территориальное управление Роспотребнадзора по Саратовской области переименовано в Управление Роспотребнадзора по Саратовской области. В 2011 году, в связи с назначением Данилова А.Н. заместителем председателя Правительства Саратовской области по социальным вопросам, руководителем Управления назначается Кожанова Ольга Ивановна. В соответствии с Указом Президента «О структуре федеральных органов исполнительной власти», подписанным 22 мая 2012 года, Роспотребнадзор и его территориальные органы выходят из состава Минздрава России и переходят в ведение Правительства Российской Федерации. В 2016 году в целях повышения эффективности деятельности Управления, а также во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 31.12.2010 №1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов», осуществляется оптимизация Управления. Результатом оптимизации стало сокращение территориальных отделов Управления с 12 до 8. Неоднократные структурные, правовые и функциональные изменения основ службы, и в частности Управления, не

могли не привести к появлению определенных проблем. Однако стоит отметить, что в даже в самых сложных условиях социально-экономических преобразований в стране и в период реформаторских изменений санэпидслужбы, Роспотребнадзором и его территориальными органами обеспечивается стабильная санитарно-эпидемиологическая обстановка, снижается общая и инфекционная заболеваемость населения, предотвращается распространение особо опасных инфекций, решаются насущные проблемы охраны здоровья населения.

Управление Роспотребнадзора по Саратовской области осуществляет свою деятельность на территории Саратовской области через свои функциональные и территориальные отделы. Штатная численность Управления, включая федеральных государственных гражданских служащих и младший обслуживающий технический персонал, составляет 277 единиц. В Управлении 15 функциональных отделов (отдел бухгалтерского учета и отчетности, отдел надзора за гигиеной питания, отдел надзора за радиационной гигиеной и гигиеной труда, отдел надзора за коммунальной гигиеной, отдел надзора за гигиеной детей и подростков, отдел эпидемиологического надзора, отдел надзора на транспорте и санитарной охраны территории, отдел защиты прав потребителей, отдел государственной регистрации и лицензирования, отдел юридического обеспечения, отдел государственной службы и кадров, отдел организации надзора, отдел социально – гигиенического мониторинга, отдел мобилизационной подготовки (в т.ч. спецчасть), хозяйственный отдел). В среднем штатная численность функционального отдела Управления составляет 6 единиц.

Исключение составляет отдел защиты прав потребителей, имеющий штатную численность в 3,5 раза больше других функциональных отделов Управления. Связано это с тем, что отдел защиты прав потребителей образован из сотрудников реорганизованной Госторгинспекции Саратовской области и практически целиком вошел в состав Управления. На территории муниципальных районов Саратовской области и г. Саратова Управление

осуществляет свою деятельность через 8 территориальных отделов (Центральный территориальный отдел (далее- ТО), Северо-западный ТО, Западный ТО, Северный ТО, Северо- Восточный ТО, Юго- Восточный ТО, Восточный ТО, ТО в г. Саратов). Как видно из названия отделов, принцип образования территориальных отделов в период оптимизации Управления в 2016 г – территориальный, по частям света. Штатная численность территориальных отделов варьируется от 8 до 44 единиц, в зависимости от размера территории обслуживания и численности населения на данных территориях. Территориальные отделы Управления образованы по кустовому принципу: в территорию обслуживания территориального отдела включается несколько близлежащих территорий с местом дислокацией территориального отдела в одном из крупнейших муниципальных районов Саратовской области, входящих в зону деятельности данного отдела. В других муниципальных районах области, входящих в «куст» данного территориального отдела, находятся обособленные рабочие места со штатной численностью в среднем от 1 до 5 специалистов. Всего в состав территориальных отделов Управления входит 15 обособленных рабочих мест. Территориальные отделы Управления не являются юридическими лицами и возглавляются начальниками территориальных отделов, имеющих статус Главных государственных санитарных врачей на обслуживаемых территориях. Кроме того, деятельность Управления и его территориальных отделов обеспечивают ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии» и его филиалы, также имеющие кустовое территориальное зонирование. Сведения о территориальных отделах Управления и филиалах ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии», схема их расположения после оптимизации представлены в приложениях №1 и №2.

Управление Роспотребнадзора по Саратовской области как территориальный орган Роспотребнадзора входит в структуру федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации. В данную структуру

также входит Федеральная служба государственной статистики, территориальным органом, которой на территории Саратовской области является Территориальное управление Федеральной службы государственной статистики по Саратовской области (далее – Саратовстат).

Сравнивая Саратовстат с Управлением Роспотребнадзора по Саратовской области, можно говорить о сходстве основных характеристик территориальных органов. Оба территориальных органа образованы примерно в одно и то же время (Саратовстат – 2004г., Управление - 2005г.), имеют длительную историю развития своих служб (Саратовстат- 1918г, Управление- 1922г.), являясь территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, реализуют единую государственную политику в сфере своей деятельности (Саратовстат- в сфере официального статистического учета, направленной на обеспечение информационных потребностей государства и общества в полной, достоверной, научно обоснованной и своевременно предоставляемой официальной статистической информации о социальных, об экономических, о демографических, об экологических и о других общественных процессах в Российской Федерации, Управление –в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, защиты прав потребителей и потребительского рынка). Оба территориальных органа являются некоммерческими организациями с организационно - правовой формой- государственное учреждение, расположены в г. Саратове. Кроме того, схожи структуры органов: имеются функциональные отделы и районные отделы. При анализе структуры Саратовстата и Управления обнаружены небольшие различия, в части наличия в Саратовстате структурных подразделений в районах города Саратова. Интересно отметить, что Управление осуществляет контроль во всех сферах жизнедеятельности человека, аналогично Саратовстат осуществляет статистический учет также во всех сферах жизнедеятельности человека. Для сравнения интерес представляет и Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному

надзору (далее- Ростехнадзор), которая имеет схожую длительную историю создания органов регулирования в сфере надзора за экологической, технологической и ядерной безопасностью в России (с 1922 года) и аналогичный год образования как федеральный орган исполнительной власти (2004г), реализующий государственную политику в сфере технологического и атомного надзора, функции по контролю и надзору в сфере безопасного ведения работ, связанных с пользованием недрами, промышленной безопасности, безопасности при использовании атомной энергии, безопасности электрических и тепловых установок и сетей, безопасности гидротехнических сооружений, производства, хранения и применения взрывчатых материалов промышленного назначения. Интересна она тем, что в отличие от Роспотребнадзора и Росстата имеет территориальные органы не в субъектах Российской Федерации, а по федеральным округам. Таким образом, экологический, технологический и атомный надзор на территории Саратовской области осуществляет Нижне-Волжское управление Ростехнадзора. Различия в структуре органов несомненно влияют на эффективность и результативность деятельности органов, а также на наличие или отсутствие определенных проблем при осуществлении деятельности.

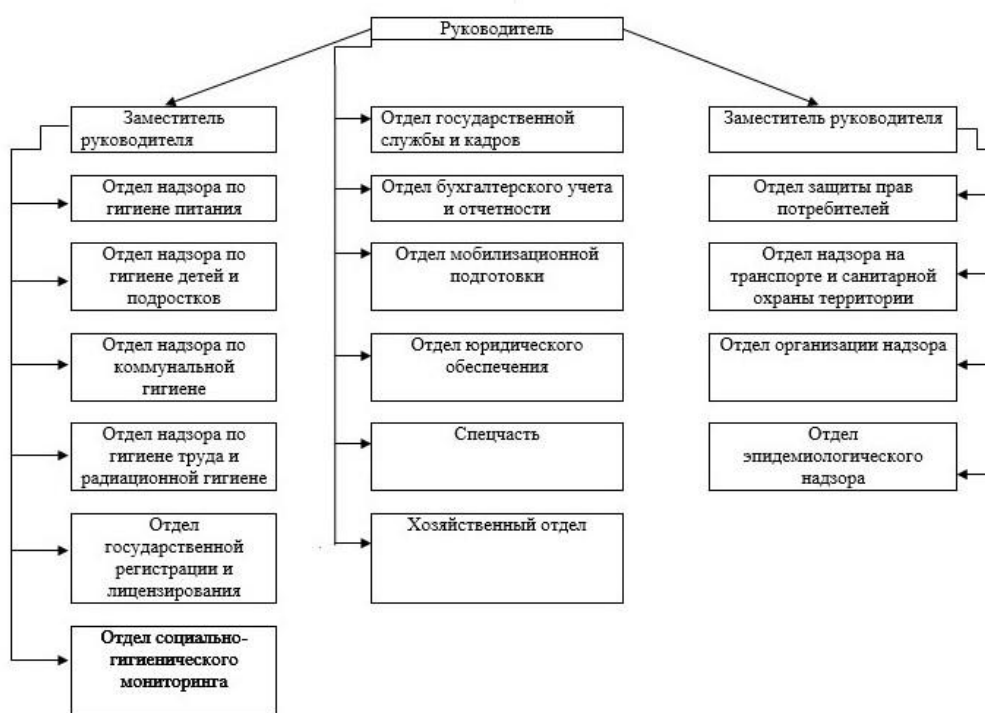


Рисунок 1. Структура Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области

Источник: составлено автором

Тип – линейно- функциональный. При данной организационной структуре четкая система единоначалия: руководитель Управления сосредотачивает руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель, в своих руках. В тоже время улучшается координация деятельности, уменьшается дублирование в функциональных областях, ясна ответственность каждого подразделения.

Оперативные подразделения быстро реагируют на указания вышестоящих руководителей (заместителей руководителя Управления), управленческие процессы стандартизированы, унифицированы и формализованы. В рамках такого типа департаментализации осуществляется стимулирование профессиональной специализации сотрудников, рост их квалификации, что ведет к высокой компетенции специалистов при осуществление конкретных функций. Такой тип организационной структуры ведет к эффективному использованию потенциала сотрудников.

В тоже время, как и любая другая организационная структура, линейно - функциональный вид структуры имеет свои недостатки, а именно:

- отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействие на горизонтальном уровне;
- в случае изменений внешней среды наблюдается замедленная реакция, низкий уровень инновационности;
- между функциональными отделами ухудшается уровень коммуникаций за счет особого профессионального языка и профессиональной терминологии;

Данный тип управления позволяет более оперативно принимать решения и выполнять указания, позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

В настоящее время руководитель Управления Роспотребнадзора, связанный с предоставлением услуг, должен регулировать сложные проблемы взаимоотношений с работниками, руководителями нижестоящих уровней и структурных подразделений и подчиненных, сталкивающихся в данных узловых пунктах:

«трудовая отдача (требования, предъявляемые к результатам труда – объем, качество, срок исполнения, уровень профессионализма сотрудников);

условия труда (организация рабочего места, условия контракта, распорядок деятельности);

вознаграждение за труд (заработная плата, обеспечение социальных гарантий, дополнительные выплаты и вознаграждения); роль и статус, занимаемый как в организации, так и в межличностных отношениях; развитие профессионального и личностного потенциала».

Реализуя свою управленческую концепцию, руководитель вносит изменения в прежнюю управленческую команду и очень часто создает новую. Но руководители рассматриваемой профессиональной сферы в меньшей степени, чем, к примеру, менеджеры коммерческих организаций, могут опираться на конкретные задачи и для их решения трансформировать структуру организации.

В большей степени они руководствуются установленными не ими нормами и правилами, а также структурными ограничениями, закрепленными нормативными документами вышестоящих организаций, обязательными к исполнению.

Трансформации управленческой деятельности и изменения в управленческом поведении протекают в двух типичных ситуациях: в том случае, когда прежняя управленческая команда, оказывается по отношению к руководителю в скрытой оппозиции, сопротивляясь его распоряжениям; когда сам руководитель становится в оппозицию к управленческой команде, полагая, что он является более проницательным в определении направлений развития.

Таким образом, руководитель мысленно подбирает другую управленческую команду под те задачи, которые хочет решать в соответствии с новыми концептуальными представлениями. Это и определяет главную специфическую черту управленческой деятельности в Управлении Роспотребнадзора, которая связана с необходимостью достигнуть компромисс между применением творческого подхода и решения ситуационных вопросов и проблем. Данные проблемы не регламентируются базовыми документами, определяющими характер управленческой деятельности руководителя крупного регионального медицинского учреждения и необходимостью одновременно с этим качественно выполнять ту управленческую деятельность, которая в подобных нормативных документах закреплена и предписана. Здесь выступает на первый план главная специфика, которая определяет параметры и социальные характеристики управленческой деятельности руководящего персонала крупного регионального учреждения в России

Как известно, управление персоналом организации (в данном случае — Управлении Роспотребнадзора) связано с постоянной координацией деятельности его подразделений и отдельных членов для достижения общих целей. Такая координация может осуществляться посредством разнообразных форм, а прежде всего при помощи различных контактов членов организации, т. е. в процессе коммуникации. Практически все, что совершается в организации, имеет прямую или косвенную связь с коммуникативными процессами, таким образом, они служат важнейшим средством обеспечения целостности и функционирования организации. В качестве субъектов Управления Роспотребнадзора при осуществлении коммуникаций выступают как отдельные сотрудники, так и структурные подразделения.

Эффективная коммуникация нуждается в определенных знаниях, умениях и навыках. Кроме того, необходимо наличие доверия и определенной степени взаимного понимания.

Все результаты производственной деятельности сегодня фиксируются в компьютерах, сохраняются, а затем пересылаются руководителям отделов, а те, в свою очередь, передают информацию на более высокий уровень управления.

В организациях административного типа существуют три основных направления коммуникационных потоков: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Каждое из направлений предполагает взаимодействие сотрудников, зачастую находящихся на разных иерархических уровнях.

2.2 Анализ форм и барьеров коммуникации в Управлении Роспотребнадзора

Этапы коммуникационного процесса складываются из следующих составляющих: формирование идеи, кодирование и выбор канала передачи, передача, декодирование, обратная связь. Главные части коммуникации: отправитель, сообщение, канал и получатель.

В работе Управления Роспотребнадзора используются все обозначенные коммуникационные элементы. В то же время на каждом этапе коммуникационного процесса находится своя специфика.

Коммуникационный процесс в большинстве случаев начинается с идеи сообщения (внутренние распорядительные документы). Какой именно документ следует сделать направить, решает отправитель.

На следующем этапе руководителю важно воплотить идею в сообщение, а именно закодировать ее с помощью символов - слов, интонации, жестов. Типу символов соответствует канал передачи информации.

Наиболее важными и востребованными каналами становятся передача устной речи, письменных документов, электронные средства связи. Необходимо отметить, что в Управлении Роспотребнадзора, вне зависимости от канала передачи сообщения, самыми распространенными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы),

однако присутствуют также неформальные коммуникации, которые происходят непосредственно через общение между сотрудниками.

Для уверенности в том, что направленная информация поступила к адресату, часто в Управлении Роспотребнадзора пользуются несколькими каналами передачи. К примеру, переданное устное распоряжение дублируется письменным приказом. В то же время без крайней необходимости многоканальные связи не употребляются, чтобы не увеличивать потоки бумаг. Они предназначены, больше всего, для усиления контроля над выполнением работы, акцентированием важности предлагаемого задания, правильной интерпретации сообщения получателем. Нередко канал передачи сообщения зависит от самой информации, содержащейся в нем.

Связи в организации исполняются по двум направлениям: нисходящее, восходящее.

Связи с вышестоящими подразделениями осуществляются при помощи бумажных носителей (распорядительные документы.), а также - при помощи внутренней локальной сети.

В качестве организационных коммуникаций между руководителем и сотрудниками Управления Роспотребнадзора выступают:

- совещания (многосторонний обмен информацией);
- выступления — обращения (официальное обращение начальника к сотрудникам в виде монолога).

Во время работы сотрудники используют формальные коммуникации, которые обычно выражены в письменной форме: инструкции деятельности, распорядительные акты, служебные записки, нормативные акты, методики и др.

Между работниками и управленцами часто также отмечаются и неформальные связи.

Основной функцией каждой организации является взаимодействие как с внешней, так и с внутренней средой и решение проблем, препятствующих осуществлению этих процессов.

Ниже на (рис. 2) показана внутренняя среда Управления Роспотребнадзора а также представители внешней среды, которые в той или иной мере формируют внешние коммуникации.



Рис. 2. Внутренние и внешние коммуникации Управления Роспотребнадзора

Источник: составлено автором

Внутренняя среда играет важную роль в функционировании Управления Роспотребнадзора, оказывая постоянное и самое непосредственное влияние на его деятельность. Персонал Управления Роспотребнадзора пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с элементами, составляющими внешнее окружение. В сфере

отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном уровне.

Документирование в Управления Роспотребнадзора может осуществляться на естественном языке (рукопись, факсограмма) или на искусственных языках с использованием соответствующих носителей (диски, лазерные диски, флеш-носители и др.).

Входящий документопоток складывается прежде всего из документов вышестоящих организаций (администрации г. Саратова, Думы г. Саратова и т. д.). В состав этих документов входят директивные указания, нормативные и методические акты, приказы и распоряжения, которые являются основанием для руководства Управления Роспотребнадзора.

Также документопоток пополняется документами от несоподчиненных организаций, направляемыми с целью консультирования, получения информации и др., а также обращениями граждан — предложениями, заявлениями, жалобами.

Следует сказать, что входящих документов несколько больше, чем исходящих. Такую разницу можно объяснить наличием входящих документов, предназначенных только для ознакомления и не требующих ответа, а также всевозможных коммерческих предложений и пр.

Внутренний документопоток Управления Роспотребнадзора составляют документы, создаваемые и используемые в Управлении Роспотребнадзора, не выходящие за его пределы. К ним относятся организационные документы, определяющие правила выполнения отдельных видов деятельности: служебные записки, сроки предоставления той и (или) иной информации и др. Также используются бездокументные способы обмена информацией (телефон, устные переговоры и пр.).

Вместе с тем в системе документооборота и делопроизводства Управления Роспотребнадзора можно отметить следующие недостатки:

— отсутствует контроль исполнения документов и решений руководителей;

- тормозится обмен информацией внутри самой организации;
- отмечается недостаточное информирование заинтересованных лиц (руководителей, исполнителей) о наличии управленческих документов;
- отмечается недостаточный контроль работы подотчетных сотрудников;
- отсутствует контроль прохождения документов в ведомствах;
- затрудняется поиск сотрудниками нужного документа;
- производится постоянное напоминание пользователям о выданных заданиях;
- отсутствует свободный доступ к информации;
- отсутствует взаимодействие органов власти друг с другом на базе единой информационной системы.

В результате проведенного исследования в Управлении Роспотребнадзора были выявлены проблемы в организации информационных потоков и контроле их движения.

Следующим этапом изучения персонала являлось выявление коммуникативных барьеры в Управлении Роспотребнадзора.

Барьеры коммуникации - это препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе общения. Барьеры могут проявляться в межличностных и организационных коммуникациях.

К межличностным барьерам относят: барьер восприятия, семантические барьеры, невербальные преграды, плохая обратная связь и неумение слушать. Также интересна классификация сложных (смешанных) коммуникативных барьеров: «авторитет», «избегание», «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний -- защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и

зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций.

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема -- звук); семантический (семантика -- смысловое значение слов); стилистический (стилистика -- стиль изложения, соответствие формы и содержания); логический¹.

В дополнение к межличностным контактам существуют преграды в организационных коммуникациях. К ним относят: искажение сообщений; информационные перегрузки; неудовлетворительную структуру организации.

Искажение сообщений. При движении информации внутри организации смысл сообщений может несколько исказиться в силу некоторых причин. Несознательное искажение происходит из-за межличностных барьеров. Сознательное искажение может происходить, когда кто-то, несогласный с сообщением, модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Фильтрация происходит по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и

¹ Байгильдина, З. Ф. Управление коммуникациями в организациях / З. Ф. Байгильдина // Теоретический и практический потенциал современной науки : сборник научных статей. – Москва : Издательство "Перо", 2019. – С. 183-187.

упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед отправкой. Такой отбор и может стать причиной искажения содержания или непопадания важной информации в нужный сектор организации.

Сообщения, направляемые вверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Иногда возникает тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему. Такая тенденция, кстати, прослеживается в Управлении Роспотребнадзора.

Информационные перегрузки. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. Могут возникнуть проблемы из-за различия в понимании важности сообщений.

Неудовлетворительная структура организации. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Несомненно, при обмене информацией мешают конфликты между различными людьми или отделами.

В результате анкетирования сотрудников Управления Роспотребнадзора с целью выявления и определения коммуникативных барьеров в процессе делового общения были получены следующие результаты: из 20 чел. опрошенных 12 чел. (60%) считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника; остальные разделились на две группы, считающие, что им в

деловом общении мешают барьер «непонимание» (20%) и барьер «избегание»(20%) (Рис.3).

Межличностные барьеры в Управлении Роспотребнадзора

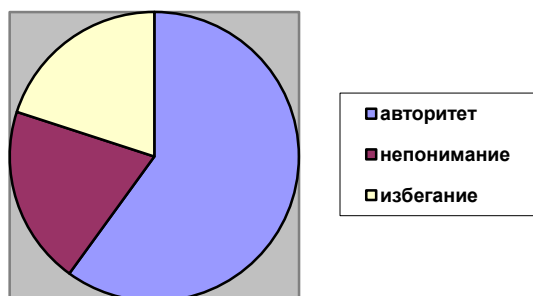


Рисунок 3. - Межличностные коммуникационные барьеры в Управлении Роспотребнадзора

Источник: составлено автором

Что касается организационных барьеров, то наибольшее количество опрошенных (55%) видят проблему в искажении сообщений, 30% - в информационных перегрузках, и 25% считают неудовлетворительной структуру организации (Рис.2).



Рисунок 4. - Организационные коммуникационные барьеры в Управлении Роспотребнадзора

Источник: составлено автором

В Управлении Роспотребнадзора присутствует излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен

информацией между ними ограничивается. Случаются также нарушение норм управляемости и неопределенности обязанностей и прав, а также потери в процессе передачи или хранения.

Также результаты анкетирования сотрудников показали, что барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. Также влияет на эффективность коммуникации неумение слушать собеседника и селективное восприятие информации. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам.

Организационные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего, это проблема разного статуса и уровня полномочий, различия в целях и потребностях отделений. И последнее препятствие – это негативное воздействие на эффективность коммуникаций из-за отсутствия в организации формальных каналов.

2.3 Исследования коммуникационных стилей в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области

Сотрудники Управления Роспотребнадзора - это люди разного возраста, пола, уровня развития, социального положения, стажа работы, квалификации и соответственно занимающие разные должности: от руководителя до технического исполнителя.

Для оценки эффективности коммуникаций в коллективе используем диагностику уровня развития социально-психологического климата на примере теста «Пульсар». Данная методика предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально- психологических

состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости².

Основными состояниями группы являются следующие показатели: подготовленность к деятельности, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегративность, референтность.

По результатам тестирования сотрудников Управления Роспотребнадзора определилась средняя оценка уровня развития группы - 6 баллов. Что говорит о недостаточной зрелости и развитости данного коллектива, который не всегда способен эффективно справиться с поставленными задачами. В основном, это недостаточная инициатива со стороны сотрудников и отсутствие творческого отношения к труду. В то же время, 6 баллов - это пограничный результат, стремящийся к положительному. И другая методика изучения того же психологического климата группы при помощи биполярной шкалы оценки взаимоотношений (Фидлер и Ханин) показала, что в том же коллективе все же более выражены положительные признаки, такие как дружелюбие, согласие и взаимоподдержка.

Координация деятельности сотрудников осуществляется с помощью устных распоряжений на еженедельных оперативных совещаниях (ректоратах), на бумажных носителях, в виде приказов и распоряжений.

К сожалению, в системе менеджмента Управления Роспотребнадзора по-прежнему довольно часто используется устная информация, как в работе внутри подразделений, между подразделениями, так и при передаче сведений высшему руководству. Что ведет к недостоверности и искажению данных.

Таким образом, основными видами коммуникаций в Управлении Роспотребнадзора являются: коммуникации межличностные, вербальные, вертикальные, а также они часто имеют неформальный характер.

² Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практич. пособие/Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. -М.: Альфа-Пресс, 2024 – С. 49.

Коммуникативная компетентность организации является главным инструментом для решения управленческих задач, поскольку именно слова, организованные в речь, исполняют роль орудия труда в деятельности по управлению другими людьми. Процесс обсуждения мнений и выработки какого-либо решения - это, прежде всего, процесс общения. Однако общение будет эффективно лишь тогда, когда люди, взаимодействующие друг с другом, компетентны в данной ситуации.

Опыт общения занимает особое место в структуре коммуникативной компетентности личности. С одной стороны, он социален, с другой - индивидуален, поскольку основывается на индивидуальных коммуникативных способностях и психологических событиях, связанных с общением в жизни личности.

Проблема с общительностью и коммуникативной компетентностью в Управлении Роспотребнадзора не стоит остро. Тем не менее, необходимо держать это на контроле руководству организации, а каждому сотруднику научиться выбирать адекватные стиль и средства общения, с наименьшими затратами сил и времени приводящие к намеченным целям и результатам общения, это может вырабатываться в личном опыте. Главное - внимательно наблюдать за теми людьми, кому общение удастся, стараться им подражать, обучаться на их примерах, а также чаще экспериментировать над самим собой, усваивая новые, заимствованные у других, приемы и средства общения.

Коммуникационные процессы в Управлении Роспотребнадзора можно охарактеризовать следующим образом:

1. Более всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Особенно межличностная коммуникация применима в малой группе, где каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.

2. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

3. Чаще всего коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

4. Наряду с формальными коммуникациями, которые определяют организационные и функциональные регламенты, в Управлении Роспотребнадзора присутствуют и неформальные, которые можно определить как «виноградная лоза». Этот вид неформальной коммуникации достаточно распространенный для большой организации.

Если говорить о наличии такого явления, как слухи, то в Управлении Роспотребнадзора зачастую возникают слухи - «пугалки» на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе. А также слухи - «вбивание клиньев», которые наносят урон репутации, как компании, так и отдельным сотрудникам.

Таким образом, процесс коммуникаций в организации осложняется рядом проблем, связанных как с межличностными отношениями людей, так и с организационной структурой предприятия. Данные препятствия способны затруднить коммуникационные процессы внутри организации, что в свою очередь отражается на результативности работы всей организации. В связи с этим перед предприятием возникает необходимость разработки мер по борьбе с коммуникационными проблемами.

3. Направления совершенствования управления коммуникациями в Управлении Роспотребнадзора

3.1 Устранение коммуникационных барьеров в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области

Коммуникационные барьеры – это возникающие в процессе деятельности компании преграды, снижающие эффективность обмена информацией. Коммуникационные барьеры, встречающиеся в организации, делятся на индивидуальные и организационные.

Индивидуальные барьеры обусловлены личностными различиями, существующими между людьми. В основном, данный вид барьеров проистекает из различий в уровне образования и компетенции сотрудников, несоответствия их доходов, возрастных и прочих социально-демографических показателей. К ним относятся различия в восприятии, субъективная оценка, навыки коммуникации и культурные различия.

Считается, что для того чтобы избежать потери информации, возникающие из-за недостатков межличностного общения, необходимо обращать внимание на следующие моменты:

предварительная подготовка к передаче сообщения, например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

исключение двусмысленности, многозначности понятий, т. е. снятие семантического барьера;

контроль за невербальной коммуникацией (тон подачи сообщения, жесты, мимика), а именно за ее соответствие вербальной коммуникации

проявление открытости и понимания при общении и передаче сообщений.

Для обеспечения выполнения данных правил и минимизации конфликтности и негативного влияния данных барьеров стоит следить за повышением уровня коммуникативной компетентности сотрудников.

Перечислим основные правила эффективных коммуникаций

1. Наличие ясной и понятной всем участникам делового общения цели коммуникации.

2. Метод (средства) коммуникации должны соответствовать поставленной цели.

3. Между всеми участниками коммуникации должно быть достигнуто согласие в понимании терминологии, трактовке ключевых понятий. Следование этому правилу дает гарантию того, что все будут общаться «на одном языке».

4. Необходимо создать условия для получения всеми участниками коммуникации обратной связи. Это помогает понять, насколько правильно была усвоена информация ее получателем.

5. При обнаружении коммуникативного барьера необходимо провести диагностику его причины и наметить программу действий по их устранению. Так, если барьер возник из-за пересечения зон ответственности исполнителей, нужно проработать регламент конфликтного бизнес-процесса.

6. Обеспечить, при необходимости, адаптацию под тип личности в межличностных коммуникациях. Отметим, что в идеале адаптироваться под тип личности должен более мудрый сотрудник, у которого выше социальная компетентность (лучше, если это будет руководитель). В некоторых случаях вынужден подстраиваться более слабый, зависимый от оппонента человек. Характер такой адаптации во многом определяется текущими обстоятельствам и.

7. Организовать систему оповещения вовлеченных в процесс участников, цель которой - снижение информационного дефицита, своевременная передача оптимального объема необходимых и полезных сведений.

8. В некоторых случаях снять возникший психологический барьер в отношениях «руководитель-подчиненный» можно только с помощью психолога, а иногда достаточно переждать ситуацию, чтобы она нормализовалась (снизилась напряженность, сгладились колебания

настроения). Поэтому особые усилия стоит прилагать для устранения тех препятствий, которые действительно мешают работать и вызывают конфликты. Оптимальный путь - предупреждать подобные барьеры, заранее продумав содержание, способы и каналы коммуникаций.

Рассмотрим коммуникативные барьеры, выявленные во второй главе исследования и способы их преодоления.

На вопрос о необходимости проведения тренинга по преодолению коммуникативных барьеров в Управлении Роспотребнадзора мнения респондентов разделились поровну.

Основными предложениями по оптимизации коммуникационных процессов в Управлении Роспотребнадзора являются следующие:

1. 55 % отметили проблему в искажении сообщений в качестве причины коммуникативных барьеров. Внутриорганизационные коммуникации должны быть ясными, точными, прозрачными, а сообщаемые сведения - основанными на достоверных фактах.

2. Необходимо учитывать профессиональные и социальные группы работников, а также среднюю продолжительность работы сотрудников в организации.

3. Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия - стратегия - цели - тактика - оценка эффективности».

4. 60% считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника. В таких организациях, как Управлении Роспотребнадзора руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Поэтому необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Их задача - способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

25% считают неудовлетворительной структуру организации. Руководитель должен периодически организовывать встречи со своими подчиненными разных уровней, потому что это улучшит систему обратной связи, и, следовательно, предотвратит искажение информации и возникновение конфликтов.

5. Необходимо постоянно поддерживать благоприятный социально-психологический климат. Упущение этого условия приводит к огрупплению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации. Частое явление в Управлении Роспотребнадзора

Необходимые меры, которые должен принимать руководитель, чтобы не допустить группового мышления следующие:

- 1) быть беспристрастным, не занимать предвзятую позицию.
- 2) просить подчиненных подходить к проблеме критически, поощрять возражения и сомнения.
- 3) отвести одному или нескольким участникам роль жесткого и принципиального критика.
- 4) время от времени делить группы на части, собирать их по отдельности и вместе.
- 5) заранее рассмотреть и вычислить разнообразные пути решения проблемы.
- 6) выработав предварительное решение, собрать собрание еще раз и спросить о сомнениях.
- 7) пригласить некоторых лояльных служащих в качестве экспертов со стороны, чтобы оспорить взгляды групп.
- 8) поощрять членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции.
- 9) создание независимой группы для решения этой проблемы.
6. Необходимо поддерживать культуру общения в организации.

7. Задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объективность в конфликтной ситуации.

8. Внедрить систему сбора предложений по совершенствованию коммуникаций по средствам анонимной почты, обсуждения решений в рабочих группах.

9. Проводить регулярную диагностику персонала на выявление проблем в деловых коммуникациях.

10. Организовывать внутрифирменные семинары и тренинги по повышению эффективности деловых коммуникаций.

11. Совершенствовать систему стимулирования труда персонала.

12. Формировать здоровую деловую среду в организации.

Для решения остальных проблем необходимо, во-первых, проведение различных мероприятий, направленных на знакомство подразделений со спецификой деятельности друг друга. Это позволит уменьшить пропасть в понимании между этими подразделениями, добиться полной сосредоточенности на общеорганизационных целях, а не на локальных интересах каждого подразделения. Во-вторых, рассмотреть возможность создания специальных команд или кураторов, возможно, дополнительных каналов связи, направленных на объединение усилий разных подразделений.

В-третьих, перейти к организационной структуре с малым числом уровней управления и каналам прямого информационного обмена, т.е. максимально сократить путь, который проходит информация от самого низшего звена управления к высшему. Таким образом, сократив и время принятия управленческих решений.

В-четвертых, необходимо проработать каналы обратной связи. Именно они отвечают за информирование управленческого звена о степени понимания и выполнения той или иной задачи сотрудниками, отражают степень заинтересованности персонала в процессе управления. При этом обратная связь может осуществляться как в виде непосредственного общения, так и, например, системы сбора предложений. Такая система позволяет каждому сотруднику внести свой вклад в развитие организации, а также уменьшить тенденцию дифференциации сотрудников по занимаемым ими уровням в общей иерархии должностей.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри Управления Роспотребнадзора должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

3.2 Улучшение коммуникационных стилей в управлении деятельности

Эффективность межличностных коммуникаций в значительной мере определяется коммуникационным стилем, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

- 1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;
- 2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег.

Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные коммуникационные стили.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как «замыкание в себе».

2. Стиль «открытие себя» имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.

3. Стили «реализация себя» соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет ограничения.

4. Стиль «защита себя» предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.

Таким образом, для совершенствования организационных коммуникаций необходимо, регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных), совершенствовать систему обратной связи, в частности для сбора, учета и использования предложений персонала, использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией, использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

Чтобы коммуникационный процесс был более эффективным, следует осуществлять поддерживающую коммуникацию, это общение, осуществляемое в корректной форме.

Оно строит и укрепляет дружеские отношения, а не ставит под угрозу деловое взаимодействие, оно интерактивно и диалогично. Это общение равноправных субъектов, в процессе которого к деловому партнеру относятся как к равному, учитывают его интересы, стремления, установки, эмоции.

Партнерство предполагает не только взаимное признание деловыми партнерами их личностной ценности, но и согласование их интересов, намерений, психологический настрой на эмоциональное состояние друг друга. Психологическое воздействие осуществляется при этом на когнитивном и эмоционально-чувственном уровнях, а шагами психологического влияния, являются расположение, калибровка и присоединение.

Это позволяет перейти от субъективистской эгоцентрической установки в деловом общении, фиксированной на интересах и стремлениях лишь одного партнера, к доверительно-диалоговой установке, основанной на взаимопонимании и взаимном уважении деловыми партнерами друг друга.

Подстройкой при этом называется использование в своем поведении ключевых поведенческих сигналов других людей. На вербальном уровне это означает отражение его предпочтительной репрезентативной системы (сенсорных каналов) путем использования соответствующих слов, типичных для собеседника.

Под *калибровкой* понимается «чтение языка тела» окружающих, расшифровка смысла движения глаз, характерной мимики, жестикуляции и поз, ритма дыхания, темпа говорения и других форм невербальных сигналов. Используя все имеющиеся сигналы, можно оценить чувства другого человека и то, насколько эффективно происходит общение.

Одним из направлений совершенствования коммуникационных стилей в рассматриваемой организации может стать тренинг сенситивности, использующий Т-группы и обучение в мастерских (Приложение 1).

Сенситивный тренинг базируется на теориях лидерства, мотивации, коммуникации, групповой динамики и развивает, совершенствует стилевые способности человека по пониманию других людей. Понимание людей осуществляется, как правило, на четырёх уровнях, с высоты которых люди позволяют смотреть на других.

В обучении сенситивному стилю общения, используется множество методов: мини-лекции, групповые дискуссии, ролевые игры и игры-катастрофы, ситуационный анализ и техники регуляции эмоционального напряжения. В рамках такого тренинга отрабатываются распространённые в практике делового взаимодействия приёмы, снижающие напряжение и «нейтрализуются» приёмы, повышающие напряжение в отношениях.

Среди позитивных техник в гибком коммуникативном стиле применяются такие как: техника подчёркивания общности целей или

интересов, значимости партнёра, его мнения, вклада в общее дело и т.п., а также техники вербализации своих чувств и чувств партнёра.

Этот тренинг необходим для деловых взаимоотношений, так как многие эмоциональные состояния, возникающие в деловом взаимодействии, амбивалентны, противоречивы (мучительный интерес, соперничество и конкуренция, азарт и т.д.).

На таком тренинге именно разносторонняя рефлексия по поводу того, что происходило в тех или иных «разыгрываемых» на тренинге ситуациях взаимодействия участников способствует управлению взаимоотношениями через архитектурный стилевой проект. При этом анализу подвергаются не только речевые сигналы, действия участников, но и невербальное реагирование обучаемых на коммуникативные ситуации.

Основными технологиями в тренинге являются моделирование, словесные инструкции, разыгрывание ситуаций в ролях и домашние задания. Тренинг проводится в группах.

При этом совершенствование коммуникативного стиля происходит тогда, когда участник тренинга начинает понимать, в чём суть нового поведения. Важным моментом коррекции индивидуального стиля является то, что *обратная связь*, сначала позитивная, а затем – критическая, даётся сразу же после проведения ролевой игры. Такие игры, тренинги или разыгрывание ситуации в ролях, повторяются несколько раз до тех пор, пока новые реакции не становятся автоматически выполненными студентом. С этой же целью используются *специальные домашние задания*, позволяющие апробировать полученные навыки в более широком социальном окружении.

3.3 Эффективность предложенных мероприятий

В осенний период развития кризиса главной задачей руководства предприятий было снижение затрат, в том числе и затрат на ИТ. Сейчас, когда с одной стороны главные источники экономии уже исчерпаны, а

кризис очевидно затягивается на годы, руководители предприятий будут искать способы сохранения и развития бизнеса в новых условиях.

Новизна состоит в том, что искать конкурентоспособность придется в условиях низкой маржинальной рентабельности, т. е. заняться уточнением управления и в деньгах и во времени. При этом об автоматизации рутинных операций можно не сильно задумываться, добиваясь просто более интенсивной работы от сотрудников, дорожащих своим рабочим местом.

Системы электронного документооборота, и особенно процессного управления, в этих условиях приобретают дополнительную актуальность. С их помощью легко контролировать загрузку управленцев и их реальную эффективность, легко контролировать исполнение принятых решений по всему предприятию в целом в каждый момент.

Обеспечение Управления Роспотребнадзора DocsVision больших затрат не несёт. Это связано с тем, что во всех отделах уже установлены компьютеры. Но существует техническая возможность дополнительного их использования.

Для осуществления предложений по внедрению требуются следующие затраты:

- Единовременные затраты составят 20 000 рублей, это стоимость Платформа Docsvision, включая приложение «Управление документами» . При сроке окупаемости 4 года, годовые затраты составят 5000 руб.

При разгрузке сотрудников от телефонных разговоров и переговоров, повышении скорости поступления информации, ожидаемое сокращение затрат рабочего времени составит от 20 до 30 минут.

При расчетах будем использовать средне-арифметический показатель времени $20 + 30 / 2 = 25$ минут.

Средняя заработная плата сотрудников в Управлении Роспотребнадзора составляет 26270 руб.

Высчитаем среднюю заработную плату за минуту рабочего времени 26270 руб. средняя заработная плата / 28 рабочих дней в месяц / 480 минут в день = 1,21 руб.

Стоимость сэкономленного времени при внедрении рекомендации на одного сотрудника:

- в день 25 минут x 1,21 руб. = 30 руб.;
- в год 30 руб. x 300 рабочих дней в году = 9097руб.

Среднесписочное количество сотрудников Управления Роспотребнадзора по штату составляет 38 человек.

Общая экономия составляет 9097 руб. x 38 человек = 345011 руб.

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект (Э) от внедрения нового метода передачи данных. Экономический эффект за год определяем как разность между дополнительной прибылью, полученной предприятием за счёт повышения показателей повышения деятельности, обусловленного этим внедрением, и затратами на внедрение и эксплуатацию новшества по формуле:

Э = Прибыль, полученная от использования рекомендации –
Затраты на внедрение и эксплуатацию.

Э = 345011 – 20000 = 325011 рублей.

Экономическую эффективность (Эр) рекомендаций рассчитаем как частное от деления экономического эффекта на затраты по внедрению и эксплуатации предложенных нововведений по формуле:

Эр = Экономический эффект / Затраты.

Эр = 325011 / 20000 = 16,25

В результате проведения этого тренинга ожидается снижение уровня конфликтности, улучшение внутренних коммуникаций сотрудников, сплочение коллектива, а тем самым и совершенствование социально-психологического климата. Предполагается проведение тренингов для сотрудников отделов, непосредственно взаимодействующих в

профессиональной деятельности, – в соответствии с этим будет осуществляться формирование групп обучающихся.

Также не исключается адаптация тренинга непосредственно под аудиторию по принципу специализации сотрудников. Ожидаемый результат от данного тренинга достаточно высок при том условии, что деятельность в этом направлении будет регулярной, систематической. Проводить подобное обучение необходимо 3-4 раза в год с изменением поставленных задач, не забывая о главной цели – улучшении социально-психологического климата коллектива

На проведение тренингов внутри компании отведено 20 000 руб., что включает в себя оформление раздаточного материала, плакатов, покупку необходимого инвентаря, канцелярских товаров, организацию кофе-пауз, копировально-множительные работы. Проведением обучения будет заниматься начальник отдела по работе с персоналом, что входит в его непосредственные должностные обязанности, поэтому в доплате нет необходимости.

Социальными эффектами от внедрения предложенного проекта являются: уменьшение конфликтности внутри коллектива, повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, а также улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины. В целом совершенствование социально- психологического климата положительно скажется на деятельности всей компании и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении текучести кадров, повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников, что будет положительно отражаться на функционировании организации. Социальная эффективность проекта проявляется в возможности снижения уровня конфликтности, социально-психологической напряженности за счет проведения тренингов,

направленных на взаимодействие и личное знакомство сотрудников, снятие психологического напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения

Помимо экономического эффекта предложенные мероприятия несут и организационные эффекты, такие как: улучшение характера и условий труда, снижение напряжённости труда. Увеличивается количество каналов доставки информации, что увеличивает вероятность доставки послания адресату. Уменьшаются ошибки в процессе декодирования и передачи информации. Увеличивается скорость доставки, и уменьшаются ограничения по нахождению на одном месте.

В совокупности, все проводимые мероприятия имеют положительные результаты и обеспечивают экономический эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление коммуникациями — это теоретическая и практическая концепция управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и ее внешней средой, которая направлена на создание оптимально эффективных коммуникационных процессов на всех уровнях управления, а также на формирование имиджа организации и конкурентоспособности производимой продукции. Основным вывод, который можно сделать, заключается в том, что коммуникация как процесс взаимодействия и передачи информации лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления персоналом.

Таким образом, под коммуникативным барьером понимаются помехи, препятствующие достижению цели общения, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т.д. При этом происходит получение обратной связи, в частности, сотрудниками от начальства и, наоборот, руководителями от подчиненных, а также решаются задачи изменения мнений, установок и, в конечном итоге, поведения адресата.

Этапы коммуникационного процесса складываются из следующих составляющих: формирование идеи, кодирование и выбор канала передачи, передача, декодирование, обратная связь. Главные части коммуникации: отправитель, сообщение, канал и получатель.

В работе Управления Роспотребнадзора используются все обозначенные коммуникационные элементы. В то же время на каждом этапе коммуникационного процесса находится своя специфика.

Вместе с тем в системе документооборота и делопроизводства Управления Роспотребнадзора можно отметить следующие недостатки:

- отсутствует контроль исполнения документов и решений руководителей;
- тормозится обмен информацией внутри самой организации;
- отмечается недостаточное информирование заинтересованных лиц (руководителей, исполнителей) о наличии управленческих документов;
- отмечается недостаточный контроль работы подотчетных сотрудников;
- отсутствует контроль прохождения документов в ведомствах;
- затрудняется поиск сотрудниками нужного документа;
- производится постоянное напоминание пользователям о выданных заданиях;
- отсутствует свободный доступ к информации;
- отсутствует взаимодействие органов власти друг с другом на базе единой информационной системы.

В результате анкетирования сотрудников Управления Роспотребнадзора с целью выявления и определения коммуникативных барьеров в процессе делового общения были получены следующие результаты: из 20 чел. опрошенных 12 чел. (60%) считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника; остальные разделились на две группы, считающие, что им в деловом общении мешают барьер «непонимание» (20%) и барьер «избегание»(20%)

Что касается организационных барьеров, то наибольшее количество опрошенных (55%) видят проблему в искажении сообщений, 30% - в информационных перегрузках, и 25% считают неудовлетворительной структуру организации/

В Управления Роспотребнадзора присутствует излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается. Случаются также нарушения

норм управляемости и неопределенности обязанностей и прав, а также потери в процессе передачи или хранения.

Организационные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего, это проблема разного статуса и уровня полномочий, различия в целях и потребностях отделений. И последнее препятствие – это негативное воздействие на эффективность коммуникаций из-за отсутствия в организации формальных каналов.

Процесс коммуникаций в организации осложняется рядом проблем, связанных как с межличностными отношениями людей, так и с организационной структурой предприятия. Данные препятствия способны затруднить коммуникационные процессы внутри организации, что в свою очередь отражается на результативности работы всей организации. В связи с этим перед предприятием возникает необходимость разработки мер по борьбе с коммуникационными проблемами.

Для обеспечения выполнения данных правил и минимизации конфликтности и негативного влияния данных барьеров стоит следить за повышением уровня коммуникативной компетентности сотрудников.

Преодоление коммуникационных барьеров осуществляется различными способами, такими как:

1. устранение всех объективных барьеров (шум, плохая телефонная связь, медленный интернет)
2. использование максимально понятной собеседнику лексики,
3. избежание сложной или профессиональной терминологии,
4. формулирование сообщения максимально четко и ясно,
5. определение успешности контекста конкретной коммуникационной ситуации,
6. демонстрация эмпатии и открытости,
7. регулярная обратная связь.

Основными предложениями по оптимизации коммуникационных процессов в Управлении Роспотребнадзора являются следующие:

1. 55 % отметили проблему в искажении сообщений в качестве причины коммуникативных барьеров. Внутриорганизационные коммуникации должны быть ясными, точными, прозрачными, а сообщаемые сведения - основанными на достоверных фактах.

2. Необходимо учитывать профессиональные и социальные группы работников, а также среднюю продолжительность работы сотрудников в организации.

3. Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия - стратегия - цели - тактика - оценка эффективности».

4. 60% считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника. В таких организациях, как Управление Роспотребнадзора руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Поэтому необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Их задача - способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

25% считают неудовлетворительной структуру организации. Руководитель должен периодически организовывать встречи со своими подчиненными разных уровней, потому что это улучшит систему обратной связи, и, следовательно, предотвратит искажение информации и возникновение конфликтов.

5. Необходимо постоянно поддерживать благоприятный социально-психологический климат. Упущение этого условия приводит к огрупплению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации.

Одним из направлений совершенствования коммуникационных стилей в рассматриваемой организации может стать тренинг сенситивности, использующий Т-группы и обучение в мастерских.

Сенситивный тренинг базируется на теориях лидерства, мотивации, коммуникации, групповой динамики и развивает, совершенствует стилевые способности человека по пониманию других людей. Понимание людей осуществляется, как правило, на четырёх уровнях, с высоты которых люди позволяют смотреть на других.

Деятельность Управления Роспотребнадзора станет значительно эффективнее при наличии общей информационной системы, объединяющей процессы приема, регистрации, разрешения и контроля поступающей информации от отделов, граждан и вышестоящих организаций. Создание и внедрение комплексной системы управления документооборотом позволит перейти на качественно новый уровень и повысить эффективность работы с документами.

В целях совершенствования управления коммуникационными процессами Управления Роспотребнадзора предлагается внедрение программного продукта — СЭД DocsVision, который предоставляет возможность обрабатывать большое количество информации за короткий промежуток времени и четко организовывать структуру рабочих процессов, что повышает эффективность работы организации в целом

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Байгильдина, З. Ф. Управление коммуникациями в организациях / З. Ф. Байгильдина // Теоретический и практический потенциал современной науки : сборник научных статей. – Москва : Перо, 2019. – С. 183-187.
2. Бактыбеков, С. Т. Влияние внутриорганизационных коммуникаций на процессы управления / С. Т. Бактыбеков, А. А. Легостаева // Эффективность сферы товарного обращения и труда : сборник научных статей X Писаренковских чтений, посвященных 60-летию основания университета, Гомель, 31 октября – 1 ноября 2024 года. – Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. – С. 39-42.
3. Бгашев, М. В. Основы управленческой деятельности : учебное пособие / М. В. Бгашев. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 406 с.
4. Березюк, О. С. Коммуникации в организации / О. С. Березюк // Advances in Science and Technology : Сборник статей LVI международной научно-практической конференции, Москва, 31 октября 2023 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2023. – С. 248-249.
5. Бодина, Ю. Н. Коммуникативный менеджмент, его роль и значение / Ю. Н. Бодина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 12-1. – С. 229.
6. Бондарская, О. В. Управление современными коммуникациями на предприятиях: проблемы и пути их решения / О. В. Бондарская // Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона : Материалы III Международной научно-практической конференции, Тамбов, 30–31 октября 2019 года. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, 2019. – С. 27-31.
7. Воробьев, А. И. Значение внутриорганизационных коммуникаций в компании / А. И. Воробьев // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 9. – С. 113-120.

8. Голуб, О. Ю. Теория коммуникации : учебник / О. Ю. Голуб, С. В. Тихонова. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 201 с.
9. Горишняя, С. И. Внутрикorporативные коммуникации муниципальных служащих / С. И. Горишняя, А. Г. Меренкова // Наука и знание: актуальные проблемы устойчивого экономического развития и обеспечения безопасности регионов России: правовые, социально-экономические и гуманитарные аспекты : Материалы XXV международной научно-практической конференции, Новороссийск, 13–14 апреля 2023 года. – Новороссийск : Московский гуманитарно-экономический институт (Новороссийский филиал), 2023. – С. 47-50.
10. Гуканова, Е. А. Коммуникационный процесс в управлении / Е. А. Гуканова // Научные достижения: теория, методология, практика : Сборник научных трудов по материалам XXXVIII Международной научно-практической конференции, Анапа, 28 декабря 2021 года. – Анапа : Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов в Южном Федеральном округе, 2021. – С. 52-57.
11. Димант, Э. И. Внутрикorporативные коммуникации в реализации стратегических целей компании / Э. И. Димант // Актуальные вопросы науки 2025 : Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 мая 2025 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. – С. 97-99.
12. Ерусланкина, П. В. Управление коммуникациями в менеджменте : учебно-методическое пособие / П. В. Ерусланкина. – Москва : Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), 2025. – 8 с.
13. Зайченко, В. Коммуникации как фактор эффективной кадровой политики / В. Зайченко, В. Быков // Кадровик. – 2013. – № 1. – С. 118-123.
14. Зельдович, Б. З. Организационное поведение : учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва : Аспект Пресс, 2023. – 157 с.

15. Зюкина, С. Л. Принципы создания системы эффективных коммуникаций в деятельности компании / С. Л. Зюкина // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 68-85.

16. Иванова, М. О. Способы коммуникаций персонала в торговых сетях / М. О. Иванова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 1, вып. 1. – С. 142-147.

17. Каримов, Д. Н. Современные информационно-коммуникационные технологии в управлении предприятием / Д. Н. Каримов, Г. Х. Федюкова // Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Ульяновск, 16–22 апреля 2018 года / Отв. редактор А. К. Дементьева. – Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2018. – С. 122-127.

18. Каткова, А. Ключевым фактором успеха изменений становится правильное построение системы внутренних коммуникаций / А. Каткова // Управление персоналом. – 2005. – № 17. – С. 25-27.

19. Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмента [Электронный ресурс] / С. В. Бузин. – Москва : Лаборатория книги, 2022. – 82 с. – URL: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141265> (дата обращения: 06.05.2026). – Загл. с экрана.

20. Концевич, Г. Е. Совершенствование системы управления предприятием / Г. Е. Концевич // Тыныштык. – 2023. – № ... (примечание: запись содержит ошибку в исходных данных — два автора слиты в одну строку; требуется уточнение по первоисточнику).

21. Костылева, Н. В. Управление коммуникациями в менеджменте : учебное пособие / Н. В. Костылева. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2022. – 127 с.

22. Кружалин, В. И. Основные виды и формы коммуникаций в организации / В. И. Кружалин, В. С. Кудряшов // European research : сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 07 декабря 2021 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2021. – С. 119-121.
23. Максимцев, М. М. Менеджмент / М. М. Максимцев, А. В. Игнатьева. – Москва : Банки и биржи : Юнити, 2009.
24. Медведкова, В. А. Принципы и этические нормы коммуникационного менеджмента / В. А. Медведкова, Д. К. Назарова // Менеджмент в социальных и экономических системах : Сборник докладов XVI Международной научно-практической конференции : в 2 частях, Пенза, 15–16 ноября 2024 года. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 108-112.
25. Моисеенко, Е. А. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Е. А. Моисеенко, М. А. Чернышев, Т. Ю. Анопченко. – Москва : Феникс, 2010.
26. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва : Альфа-Пресс, 2024. – 49 с.
27. Официальный сайт Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://64.rospotrebnadzor.ru/576> (дата обращения: 18.05.2026). – Загл. с экрана.
28. Правкина, Ю. Р. Корпоративные коммуникации: понятие и виды / Ю. Р. Правкина // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2025. – № 3(40). – С. 25-27.
29. Пряхина, А. В. Внутрикорпоративные коммуникации / А. В. Пряхина, И. Ю. Савельева, А. А. Смирнова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 93 с.

30. Смирнова, Т. В. Управление организационными коммуникациями (на примере ООО "Кванто") / Т. В. Смирнова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 4(20). – С. 96-100.

31. Спивак, В. А. Деловые коммуникации: теория и практика : учебное пособие / В. А. Спивак. – Москва : Юрайт, 2014.

32. Чемоданова, О. Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента / О. Н. Чемоданова // Муниципальная академия. – 2016. – № 1. – С. 50-53.

33. Чернышева, С. А. Формирование каналов коммуникации в современной организации / С. А. Чернышева, Н. В. Чунихин // Филологические и социокультурные вопросы науки и образования : Сборник материалов VII Международной научно-практической очно-заочной конференции, Краснодар, 20 октября 2022 года. – Краснодар : Кубанский государственный технологический университет, 2022. – С. 1132-1140.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Программа сенситивного тренинга

Тренинг «Развитие сенситивности»¶

Цель: лучше понимать людей, улавливать скрытые переживания собеседника, уменьшение числа конфликтов с социальным окружением.¶

Задачи:¶

- → повысить чувствительность в восприятии окружающего мира;¶
- → разовьет способность понимать своеобразие каждого человека;¶
- → улучшит Ваши возможности в установлении и поддержании контактов в общении, прогнозировании и деятельности людей;¶
- → поможет в предсказании поведения людей принадлежащих к разным социальным группам.¶
- → расширение горизонтов личностного роста¶
- → находить истинные причины собственных чувств и переживаний¶

Возраст: не имеет значения.¶

Состав участников: 15-20 человек.¶

Режим работы: 3 часа; перерыв 20 минут;¶

Оборудование: Пачка бумаги, листки с цветом, клубок ниток, стакан с водой.¶

Актуальность: Основная проблема общества заключается в неспособности индивидов понимать друг друга.¶

Почему важна сенситивность: для приобретения навыка поиска наиболее эффективного средства передачи и получения информации в той или иной ситуации.¶

Структура тренинга:¶

1. → Орг. момент – 4 минуты¶
2. → Вступление – 5 минут¶
3. → Цель задачи – 3 минут¶
4. → Разминка – 5 минут¶
5. → Основная часть – 2 часа 20 минут (140 минут)¶
6. → Рефлексия – 20 минут¶