

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 Роспотребнадзора)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Текаева Куввата

Научный руководитель
к.с.н., доцент

И.В. Стазаева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2022

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 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 внутрифирменные 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.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой части работы рассмотрены теоретические основы управления коммуникацией в организации.

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 выводом, 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.

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

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

Во второй части работы представлен анализ управления коммуникациями в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Саратовской области.

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.

В Управлении Роспотребнадзора тип департаментализации – 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 осуществлении 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.

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.

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.

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.

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.

В третьей части разработано направление совершенствования управления коммуникациями в Управлении Роспотребнадзора.

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

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 выводом, 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 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 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