

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра «Государственное управление и социология региона»

Курсовая работа  
по дисциплине: «Психология управления»  
на тему:  
«Специфика и закономерности управленческого общения»

Выполнил: студент гр.17ЭГ1

Авдеев К.И

Проверила:

Еремина Е. В.

Пенза 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                        | 3  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ.....                                                 | 6  |
| 1.1. Понятие управленческого общения.....                                                            | 6  |
| 1.2. Критерии оценки качества управленческого общения.....                                           | 8  |
| 1.3. Коммуникация как основа современного управленческого общения.....                               | 11 |
| 2 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ЭТИКА СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ..... | 16 |
| 2.1. Проблемы современной культуры управления на государственной и муниципальной службе.....         | 16 |
| 2.2. Совершенствование управленческого общения в системе государственной службы.....                 | 19 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                      | 28 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                                                                | 30 |

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе взаимодействия люди обмениваются своими мнениями, взглядами, решениями, системами личного представления и ценностями – это принимается как общий объем информации. Процесс коммуникации в таком случае понимается как процесс обмена, полученной информации. Коммуницирование является связующим процессом так как передача информации встроена во все основные виды взаимодействия между членами общества, в том числе и в процесс управленческой деятельности. Информация представляет собой главный инструмент в механизме управления менеджера. С помощью информации осуществляется управление выстраивает процесс своей деятельности - организуя, руководя и мотивируя. С этим связан тот факт, что руководитель должен в совершенстве уметь работать с информацией, обрабатывать и передавать ее. Принятие верного решения напрямую зависит от правильности обработки и передачи информации.

Существует такой вид общения, как деловое общение, оно направлено на выстраивание формализованных связей и является неотъемлемой частью жизни. Деловое общение возникает на почве трудовых взаимосвязей, по поводу определенного вида деятельности, и связано с производством какой-либо продукции или услуги. Стороны делового общения характеризуются формальными (официальными) статусами, ими определяются нормы и стандарты (как этические, так и правовые) социального поведения индивидов.

Деловая коммуникация, обладает одной отличительной чертой – оно не обладает самодовлеющим значением, но входит в разные уровни социальной системы, и проявляется в различных формах и уровнях.

Как упоминалось ранее менеджеры могут осуществлять свою деятельность более продуктивно только в том случае, если они владеют необходимыми коммуникативными навыками. Таким образом, определяя коммуникации на личностном уровне и уровне компании, управляющие должны стремиться к снижению количества неэффективных взаимодействий.

Управленцы, конструктивно выстраивающие, успешны в коммуникациях, они обладают навыками устного и письменного форм общения и способны анализировать тот как внешняя среда оказывает влияние на процесс взаимодействия.

Степень разработанности проблемы. Изучение обще-научных аспектов проблемы общения проводится в трудах А.А. Бодалева, М.И. Бобневой, Л.С. Выготского, А.А. Деркача, И.А. Зимней, Н.В. Кузьминой, А.А. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, М.И. Лисиной, С.Л. Рубинштейна, И.Н. Семенова.

Подробный и полноценный аспектов делового общения находит свое отражение в трудах

Афанасьева В.Г., Бугаевой Л.П., Барулина В.С., Дубровского Д.И., Кагана М.С., Соковина В.М., Уледова А.К..

Коммуникация как процесс на данный момент анализируется с точек зрения множества наук: социальной психологии, психологии, социологии, коммуникационный менеджмент, теории организации.

В большей степени важными для написания данной работы являются научные труды таких авторов как:

Отватера И.А., Жарекова Е.С., Жукова Ю.М., Корнилова Ю.К., Мицига А., Обазова Н.Н., Омарова А.М., Панасюка А.Ю., в которых рассматриваются социолого-психологические аспекты профессиональной деятельности руководителя.

Объектом исследования выступает само управленческое общение.

Предметом исследования является специфика и особенности процесса управленческого общения.

Целью данной курсовой работы является анализ специфики управленческого общения. В связи с поставленной в работе целью необходимо решить ряд задач:

- дать анализ видов делового общения и его роли в управленческом процессе;
- проанализировать практические проблемы делового общения.
- проанализировать критерии качества управленческого общения
- выявить проблемы современной культуры управления на государственной и муниципальной службе
- определить способы совершенствования управленческого общения в системе государственной службы

Теоретической основой являются работы таких авторов как: Головаха Е.И., Конева Е.В., Лабунская Е.А., Леонтьев А.А., Мунин А.Н.

Методологическая основа данной работы:

- теоретический анализ;
- изучение литературы;
- историко-логический метод;
- структурно–функциональный анализ.

Структура данной работы состоит из введения, двух глав с подпунктами, заключения и списка использованных источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

## 1.1 Понятие управленческого общения

Виды коммуникаций разнообразны. В ходе данного исследования будет рассмотрено управленческое общение, как специфичный вид общения. Управленческое общение представляет собой непосредственный контакт руководителя с сотрудниками и другими заинтересованными лицами, в ходе которого происходит обмен различной информацией, для того чтобы реализовывать свои полномочия. В результате деловых коммуникаций организация эффективно осуществляет свое производство и достигает целей.

Существует определенные формы делового общения

Посредством общения человек взаимодействует с разными людьми, в разных средах, в том числе и производственной. В общении происходит всесторонний обмен деятельностью и ее результатами, выполняются цели, формируются общие установки и настроения, вырабатываются привычки и традиции, формируется стиль поведения. Выделяются следующие формы управленческого общения:

- «субординационное» – «руководитель- сотрудник», взаимодействие происходит на основе административных норм и предписаний, с правовым уклоном;
- «товарищеское» - «руководитель-руководитель», «руководитель-сотрудник», «сотрудник-сотрудник», основа данного взаимодействия – симпатии, регулируют такое взаимодействие моральные, этические и психологические нормы;

- «служебное» - «руководитель-руководитель», взаимодействие базируется на взаимной координации, согласования, регулируется оно посредством административно-моральных норм [3, с. 110].

Для повышения эффективности работы руководителя используется такой прием как «эффект самопрезентации». Он заключается в психологическом воздействии на работников, преднамеренное использование механизмов эмоционального воздействия, дающего позитивные результаты, при восприятии личности руководителя.

В управленческой деятельности существует несколько форм общения:

- горизонтальное;
- вертикальное.

Субординационное общение находит свое отражение по линии вертикали, а по горизонтали находят применение двум другим формам.

Субординационное общение более эффективно в многочисленных группах, в малых же группах рекомендуется использовать модель товарищеского общения. При выборе конкретной формы общения необходимо учитывать все внешние и внутренние факторы, такие как:

- характеристики индивидуумов, состоящих в коллективе;
- климат в коллективе;
- социально- психологические условия взаимоотношений;
- уровень управления.

Тот руководитель, что выбирает верную технологию управления, эффективнее осуществляет свою деятельность, вызывает симпатию и доверие у своих подчиненных, достигает поставленных целей и задач.

Управленческое общение основывается на определенных психологических принципах, ими и руководствуется управленец. Руководитель обязан способствовать повышению уровня профессиональности работника, мотивировать его, применяя как материальные, так и духовные инструменты, предоставлять возможность для повышения квалификации работника, определять четкие компетенции

работника, задач и обязанностей, помогать обретать новые навыки и знания, курировать своего сотрудника.

Передавать и распределять свои полномочия подчиненным, тем самым увеличивая эффективность деятельности и уровень доверия сотрудникам.

Вышеперечисленные позиции, помогают разгрузиться центральному звену (руководителю), а также являются еще одним инструментом мотивации сотрудников [2, с. 81-82].

Управленческое общение обладает тремя функциями:

- раздача распоряжений;
- обратная связь, при которой происходит получение ответной информации
- вынесение оценочной информации.

Все эти функции можно представить в виде следующей схемы :



Рис. 1 – Схема функций управленческого общения

Первая и последняя функции используются чаще, чем вторая, такой подход очень часто не приносит конструктивного результата. Получение от сотрудника комментариев по выданному распоряжению очень важна, с помощью этого возможно устранять проблемы на первоначальном этапе их появления, это позволяет повысить производительность организации [10, с. 76].

## 1.2 Критерии оценки качества управленческого общения

Перед каждой организацией стоят определенные цели и задачи, которые она решают с помощью набора инструментов и механизмов. Полученный результат определяет насколько эффективным было коммуникативное взаимодействие на пути достижения цели.

Итак, качество управленческого общения – результат управленческого взаимодействия в форме изменения деятельности сотрудников в выбранном направлении. На правильность коммуницирования оказывает влияние ряд факторов и причин:

- способность выстраивать коммуникационные связи, по средствам вербального и невербального общения;
- психологические характеристики индивида (гражданственность, коммуникативность, групповая интегрированность, социальная активность, самореализованность личности, самосознание)
- способность верно выстраивать пространство своего общения: размещение членов коммуникации, дистанция общения (публичная, личная, социальная, публичная);
- стилистические характеристики взаимодействия индивидуумов: «манера общения» (пренебрежительная, уважительная, доброжелательная), «стиль общения» (творчески-продуктивный, дистанционный, подавляющий, требовательный и т.д);
- наличие навыков по распоряжению механизмами взаимопонимания: стереотипизацией, рефлексией, эмпатией, идентификацией.
- нормальное понимание и принятие ситуации взаимодействия, а так же реакций партнеров по общению [15, с. 26].

Существует факторы, оказывающие влияние на деятельность подчиненных, они связаны с процессом выстраивания делового общения. Формальная власть – присуща руководителю, в соответствии с занимаемой должностью, одной из категории катирования которой является авторитет, заработанный личными качествами руководителя, его умениями.

Данная форма довольно проста и заурядна: доставляет быстрые результаты, придает руководителю уверенности в себе, в собственном положении. Но как и у любого явления, у данной формы, существуют недостатки:

- сопротивление подчиненных;
- ухудшение климата в коллективе;
- разрушение, желаемой организационной культуры.

Манипуляция является еще одним механизмом влияния, чаще используемым подчиненными, так как применяется в условиях отсутствия власти. Манипуляция не встретит на своем пути никаких сопротивлений, она отличается от предыдущей формой тем, что скрывает свои истинные цели, требует большего количества не официальной информации о личности, результаты влияния проявляется не так быстро. Данный механизм сложен в применении и требует дополнительных навыков по воздействию на других личностей.

Коллаборация – другой метод влияния. Основа данного метода заключается в следующем: личность, вступая в новое взаимоотношение или сотрудничество перестраивает свое социальное поведение. Сильная сторона данного метода, в том, что позволяет личности быть свободной в своих действиях, позволяя самостоятельно принимать решения о новом виде своего поведения [15, с. 27].

Условием эффективности менеджерского общения, является фактор отношений взаимозависимости, который должен приниматься руководителем. Отношения взаимозависимости – особый вид взаимодействия, который возникает при разработке решений нескольких

противоречий между организацией и отдельными личностями. Такие отношения должны являться механизмом посредничества между личностью и организацией, согласовывать мнения и взгляды.

Этот процесс является саморегулируемым, взаимосвязанный как с культурными феноменами, с организационной культурой. Так, с другой стороны, он может являться управляемым, связанный с особенностями и факторами управленческой деятельности [1, с. 26].

Выделяют три типа «взаимозависимости».

1. «Патерналистский» тип - характеристика: близость, неформальность взаимоотношений, специфичность системы ценностей (коллективистские ценности), сильный социальный контроль, высокая степень идентификации сотрудников с организацией; высокая централизация власти.

2. «Бюрократический» тип – характеристика: доминирование формальных отношений; высокая степень стандартизации организационных процедур; организационный тип контроля; низкая степень идентификации; приоритетность организационных структур; низкая психологическая зависимость субъекта.

3. «Предприимчивый» тип – характеристика: автономия и самостоятельность субъекта деятельности; низкая централизация власти; экономический тип контроля; низкая структурированность; низкая степень идентификации.

Эти типы взаимозависимости регулируют поведение и деятельность людей в организации. Они напрямую связаны с новыми стратегическими линиями организации, которые зависят от изменений в социальноэкономической сфере. Сегодня возрастает роль «предприимчивого типа», связано это с децентрализацией, деструктурированностью, автономностью. Но нельзя сказать, что тот или иной тип ведет к неуспешности. Для того чтобы данные типы использовать в качестве фактора успешного общения, необходимо их знать, анализировать и учитывать.

Таким образом, существует 2 группы факторов, влияющих на качество управленческого общения. Первая группа факторов связана с личностью руководителя. Сюда входят: психологические особенности личности; владение средствами общения; стилевые особенности взаимодействия с другими людьми; адекватное восприятие ситуации и адекватная реакция на нее; умение организовывать пространство общения; владение механизмом взаимопонимания. Другая группа факторов связана с условиями протекания управленческого общения. Она включает следующие механизмы: формальная власть; манипуляция; сотрудничество [11, с. 26-27].

### 1.3 Коммуникация как основа современного управленческого общения

Коммуникации являются неотъемлемой частью управленческой деятельности, только то взаимодействие, которое обеспечило достижение поставленных целей и задач можно считать эффективным. Следует выстраивать коммуникационные связи с учетом вида деятельности, степенью оперативности передачи информации, характеристиками объекта и субъекта взаимодействия.

Деловая коммуникация в системе управления представляет собой официально регламентируемое, направленное продвижение отдельных субъектов управления к социуму при закреплении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности [8, с. 91-92].

Система общения реализуется одновременно с помощью содержания и отношения в процессе взаимодействия. Содержание обеспечивается потоками информации и объективирует коллективное единство в

организации. Субъективной составляющей коммуникационного процесса остаются отношения [14, с. 129].

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

- систему формальных отношений, которые контролируются юридическими нормами;
- субординацию должностей (вертикальная или горизонтальная специализация, с закрепленными объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);
- распределение функций (горизонтальная специализация);
- систему коммуникаций – определенных средств и каналов передачи информации, которая движется «сверху – вниз» (распоряжения, указания, постановления), «снизу - вверх» (отчетность) и по «горизонтали» (обмен мнениями при личном взаимодействии).

Вся деятельность по управлению обладает межличностным коммуникативным характером. Через функциональные связи участников делового общения происходит коммуникационное взаимодействие.

Адекватность, синхронность, достоверность, последовательность – все это является очень важным в коммуникационных потоках, на всех этапах процесса, как при приеме информации, так и при ее переработке и передаче.

Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента:

- Получатель, лицо, которому предназначена информация, для интерпретации.
- Собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов.
- Канал, средство передачи информации.
- Отправитель, лицо, генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию.

Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (коммутатор – руководитель) и воспроизводящей стороной (исполнитель) существенно различаются.

При *цепочной* структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

*Многозвенная* структура коммуникации – наиболее часто встречаемая на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярko выражены отношения субординации и командования.

В *звездной* структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для *иерархической* структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными и командными.

В реальной жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. Оптимизация коммуникативной

структуры – важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им [17, с. 76].

Выделяют следующие основные причины неэффективной коммуникации.

- Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций.
- Отсутствие у организации обратных связей.
- Неблагоприятный психологический климат в коллективе. К неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками.
- Личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др [7, с. 113-114].

Регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия являются центральной функцией руководителя.

## 2 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ЭТИКА СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

### 2.1 Проблемы современной культуры управления на государственной и муниципальной службе

В современных российских реалиях одной из основных проблем является кризис управления, он проявляется прежде всего, в следующих аспектах:

- в высокой степени коррумпированности государственных и муниципальных чиновников, что повышает уровень недоверия к власти;
- в противопоставлении на всех уровнях представительной и исполнительной властей;
- в увеличивающейся тенденции отдаления целого ряда субъектов РФ от федерального центра;
- в практическом отсутствии разработанной и легитимной концепции выстраивания рыночной экономики и демократического правового общества;
- в увеличении численности аппарата управления и все большее дистанцирование от власти и управления широких слоев населения.

Практика управления претерпела изменения, система собственности и власти преобразовалась, что и вызвало данный кризис.

Одним из разделов разрешения данной проблемы является повышение уровня управленческой культуры государственных и муниципальных

служащих, с помощью создания абсолютно новой культуры управления, которая учитывала и была бы направлена на современные тенденции развития общественных отношений [5, с. 61].

В научной литературе существует множество определений понятия управленческой или менеджерской культуры. Управленческая культура в целом рассматривается как система норм (этических и административных), ценностей, различных точек зрения и мнения руководителя, которое выражается в стиле его управления, процесса организации труда.

Как и у любой системы, у управленческой культуры есть перечень элементов:

- культура руководителя,
- культура подчинения, а также методы, техника управления.

Основополагающим является первый элемент, так как именно руководитель определяется как носитель определенной управленческой культуры, он является примером для своих сотрудников. Исходя из этого выделяются отдельные черты управленца:

- личность управленца,
- ценности, нормы, роли в организации,
- знание управленческих дисциплин и сам стиль управления .

Руководитель формирует управленческую культуру, прямо или косвенно участвуя в этом процессе. Задает систему тех ценностей и норм социального поведения, которые считает допустимыми, а порой и эталонными в сфере деятельности организации [16].

Достойный уровень сотрудников государственной и муниципальной службы, учитывая современные подходы к управлению, должен характеризоваться следующими факторами:

- гласностью, прозрачностью деятельности государственной власти и информированностью общества, во всех сферах деятельности, исключая вопросы, связанные с государственной тайной;
- ситуационным стилем руководства, как правило демократическим;

- положительным морально-психологическим климатом в трудовом коллективе организации;

- полноценным использованием средств техники и технологии управления;

- степенью удовлетворения трудом.

Учитывая вышесказанное можно прийти к выводу о том, что управленческая культуры в органах государственной и муниципальной службы невысоким уровнем. Командно-административный стиль удается с трудом отодвинуть на второй план, который характеризуется низким уровнем вовлеченности подчиненных в процесс принятия управленческого решения, преобладает нацеленность на хозяйственный результат, высокая степень сопротивления переменам.

При данном стиле управления практически не учитывается морально-психологический климат в аппарате, настроения людей. Все это создает высокий уровень напряженности среди сотрудников, а также формализм, карьеризм, бюрократизм в виде имитации бурной деятельности.

Следует отметить такое явление, как всеобщую неудовлетворенность трудом, что вызвано тем, что управленческая культура государственных и муниципальных служащих характеризуется низкой мотивацией [16].

В системе государственного управления определяющую роль для осмысления рассматриваемой проблемы имеет понятие организационной культуры. Организационная культура есть совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, делающие ту или иную организацию уникальной.

Организационная культура присуща две главные задачи:

- а) осуществление внутренней интеграции членов организации таким образом, что они четко осознают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

- б) помогает организации адаптироваться к внешней среде [16].

Внимание привлекает и такая проблема как профессиональная подготовка сотрудников государственной и муниципальной службы.

По статистике 34 процента опрошенных руководящих работников органов власти и управления отметили, что им не хватает знаний по теории рыночных отношений и менеджменту, 27 процентов по праву и государственному управлению, около 18 процентов отметили, что они затрудняются в вопросах социологии и социальной психологии. Довольно значительна и доля тех, кто отмечает нехватку знаний в области кадровой работы, искусства делового коммуницирования и социальной психологии.

В последнее десятилетие было проведено много мероприятий, направленных на устранение отрицательных тенденций был издан указ об утверждении федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)». На данный момент на территории нашего государства действует федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)»[16].

## 2.2 Совершенствование управленческого общения в системе государственной службы

Деловые связи государственного и муниципального уровня можно разделить на внешние и внутренние.

Внутренние деловые отношения могут существовать между:

- подразделениями;
- руководителями;
- руководителями и подчиненными;
- коллегами.

Деловые связи, установившиеся на государственной службе между разными структурными подразделениями, отражают горизонтальный и вертикальный тип связи различных подразделений, степень их участия в процессе выполнения общих заданий. Для организации функциональных связей разработаны алгоритмы взаимодействия, которые описывают детально роли каждого подразделения в реализации определенной функции. Довольно часто для реализации этой цели органами государственной власти используются методики так называемых функциональных анализов (обзоров). Нормы деловой коммуникации закреплены регламентами, которые широко используются государственной службой в деятельности [12, с. 38].

Деловые отношения, складывающиеся между разными начальниками, характеризуются вовлеченностью руководителей госорганов и их структурных отделов в совместную административную деятельность («управление управлением»). Ответственность руководителей распространяется не только на функции, которые были возложены конкретно на них, они обязаны нести ответственность за каждого конкретного госслужащего, который находится в его подчинении. Взаимоотношения между руководителями разных отделений также предусмотрены различными регламентирующими документами.

Отношения между подчиненными и руководителем определяются разными видами регламентов: должностными инструкциями госслужащих, нормами, прописанными для структурных подразделений. Подобного рода взаимодействия на муниципальной и государственной службе могут осуществляться в форме:

- совещаний;
- телефонных переговоров;
- факсов;
- электронных писем;
- документооборота;
- личных встреч.

Деловые отношения между сослуживцами, равно как и другие виды служебной коммуникации, построены на правилах этикета. Существует перечень обязательных правил, которые нужно знать всем:

Не стоит требовать от коллег особого к себе отношения или привилегий.

Не стремитесь к тому, чтобы четко разделить права и ответственность, выполняя общую работу [4, с. 43-44].

Следует четко разграничивать ответственность и обязанности одного сотрудника от другого.

Выстраивать отношения между отделами, следует также разграничивать их деятельность. Функции одного отдела не должны быть противопоставлены функциям другого отдела, должны быть выстроена четкая система коммуникаций. В коллективе должен сохраняться приятный социально-психологический климат. Каждому сотруднику следует вести себя дружелюбно, использовать различные приемы и средства для выстраивания доброжелательного отношения к коллеге.

Показывайте свою симпатию словами, жестами, взглядами. Участник общения должен понять, что вы проявляете к нему интерес. Следует улыбаться и смотреть, не отводя взгляда [9, с. 78].

С помощью выполнения вышеуказанных рекомендаций организация сможет выполнять свою деятельность эффективнее, а также повысить уровень результативности.

Статистика показывает, что класс руководителей тратят до 90% рабочего времени на выстраивание эффективных коммуникаций. Без эффективного информационного обмена невозможно создать четко отлаженный механизм работы организации.

Внешние деловые отношения на муниципальной и государственной службе представлены взаимодействиями:

- между органами государственной власти;
- с органами местного самоуправления;

- отношениями со СМИ;
- с предприятиями, организациями, а также гражданами.

Деловые взаимоотношения, существующие между органами государственной власти, представляют собой разветвленную систему упорядоченного взаимодействия между органами, представляющими все три ветви власти. Деловые связи, существующие между всеми органами государственной власти, в каждой стране закреплены соответствующими нормативами. В России таким нормативом является утвержденный Президентом Регламент.

Федеральные органы исполнительной власти России действуют согласно типовым порядкам, предусмотренным для взаимодействия:

- с законодательными органами;
- с органами судебной власти;
- с правительством;
- с иными видами федеральных органов исполнительной власти;
- федерального министерства и находящихся в его ведении служб и агентств;
- с территориальными организациями данных органов исполнительной власти.

Деловое взаимодействие между органами государственной власти и местным самоуправлением происходит во многих направлениях. В то же время коммуникативные связи, существующие между муниципальными и государственными органами и их структурами отличаются многофункциональностью [12, с. 39-40].

Государственная поддержка местного самоуправления – одна из форм коммуникации. Это целая система организационно-правовых мер, которые направлены на развитие местного самоуправления, которое должны осуществлять федеральные и региональные органы государственной власти.

Делегирование органам местного самоуправления индивидуальных государственных полномочий – одна из форм коммуникации между

государственными и муниципальными органами. Деловые связи в этом случае осуществляются посредством союзов муниципальных образований или ассоциации. К примеру, в России совет муниципальных образований существует при каждом субъекте. Целью его существования является помощь органам местного самоуправления в осуществлении коммуникации, изъясления и отстаивания общих для муниципальных образований интересов, а также представление этих интересов в органах государственной власти разных уровней.

Формой сотрудничества органов государственной власти и местного самоуправления является, в том числе, и право на законодательную инициативу в законодательном (представительном) органе субъекта РФ, которое предоставляется органам представительных муниципальных образований. Например, право вносить предложения относительно совершенствования законов, которые действуют на данный момент, а также предлагать для принятия новые законы, касающиеся вопросов местного значения.

Еще одним видом внешних деловых отношений государственной службы являются связи со СМИ. Государственные аудиовизуальные СМИ предоставляют населению подробную информацию о деятельности органов государственной власти. Подлежат обязательному освещению средствами массовой информации сведения о доходах и имуществе федеральных гражданских служащих, назначение и освобождение от должности, поскольку таковы требования установленных принципов государственной службы – открытость, прозрачность [12, с. 42].

С точки зрения этики, деловое взаимодействие со СМИ является фундаментом честного, справедливого и функционального диалога между гражданским обществом и органами госвласти. Существенная роль в установлении делового взаимодействия между органами государственной власти и СМИ отводится службам по связям с общественностью. Фундаментальным в их деятельности является принцип открытости.

Укреплению делового взаимодействия между госорганами и СМИ способствуют следующие задачи, которые возлагаются на службы по связям с общественностью:

- обнаружение проблемных моментов в области распространения информации и установлении взаимосвязей внутри самой организации, а также во внешних отношениях;
- координация исходящей информации;
- тщательная подготовка, выбор и анализ не только стратегически важных направлений информационной деятельности, но и конкретных заданий каждой PR–акции или кампании;
- установление прямых и возвратных связей с гражданами, представителями бизнеса, общественными объединениями и организациями, СМИ.

Деловые связи между органами государственными власти и организациями, предприятиями и гражданами выражаются в таких формах:

- передача информации относительно деятельности органа государственной власти;
- работа с обращениями, поданными гражданами и организациями;
- предоставление и получение сведений во время оказания услуг;
- подписание соглашений и договоров.

При этом работе с бизнес-структурами, общественными объединениями и организаций некоммерческого типа в направлениях, связанных с социально-экономическим развитием, сейчас оказывается особое внимание. Подобная форма деловых контактов помогает развивать систему социального партнерства, которое подразумевает взаимодействие органов государственной власти с институтами гражданского общества. Социальное партнерство может рассматриваться в качестве действенного метода решения социально-экономических проблем и способа слияния гражданских интересов с государственными.

С точки зрения этики, социальное партнерство является общением, основанным на взаимном уважении между разными общественными элементами, представленными государственными структурами и ассоциациями граждан [12, с. 45].

Успешность коммуникации связана с реализацией следующих принципов:

1) Целеполагание - следует заранее определить цели деловой коммуникации, просчитать исход делового общения. Этот принцип помогает осуществить контроль за процессом коммуникации и, если необходимо, изменить результаты переговоров.

2) Внимательность – необходимо проявлять интерес по отношению к реакции собеседника, чтобы уловить как изменяется характер его поведения, с учетом данной информации легче выстроить дальнейшую коммуникацию.

3) Гибкость - готовность внести изменение в собственное поведение, это позволяет применять аргументы, способные в данной ситуации отразиться на решении собеседника.

Существуют определенные коммуникативные барьеры.

Индивиды по-разному воспринимают одни и те же слова, от чего меняется смысл общения и его цели практически полностью.

Плохо работают обратные связи с собеседниками, хотя именно их использование позволило бы своевременно устранять недомолвки и предотвращать неправильное толкование сказанного. Решить эту проблему достаточно легко: достаточно предложить собеседнику резюмировать то, что им было услышано, и остановиться повторно на упущенных моментах.

Наличие больших информационных перегрузок снижает адекватность восприятия сообщения, оценку полученных сведений и реакцию на них.

Коммуникационные барьеры становятся причиной ошибок, которые начинают совершать собеседники в процессе общения. Например, руководитель начинает много говорить сам. Другой ошибкой является синдром невнимания, который приводит к тому, что один участник беседы не

углубляется в тему, которую излагает другой, и просто ждет свою очередь, чтобы начать говорить [11, с. 61].

Формы проявления синдрома:

- слушание только выборочное, когда конкретные темы участник общения игнорирует (он на время «выпадает» из диалога);
- собеседник постоянно прерывает говорящего (что является не только свидетельством нарушения делового этикета, но и говорит о том, что человек вообще не слушал собеседника и не уловил смысла сказанного);
- собеседник уходит в собственные мысли или отвлекается на внешние факторы (посторонние шумы, яркий свет и др.);
- собеседник одновременно ведет другие дела (эта ошибка становится заметной при телефонном разговоре).

Участник беседы может слушать собеседника, одновременно занимаясь просмотром какого-нибудь документа, не имеющего отношения к теме разговора, просматривать электронную почту, раздавать задания подчиненным. Подобные действия не дают возможности улавливать голосовые интонации, полутона и оттенки смыслов, адекватно воспринимать услышанную информацию, из-за чего разговор становится непродуктивным.

Чтобы усовершенствовать свои навыки делового коммуницирования, следует научиться не только умению доносить свои мысли собеседнику, но и умению его слушать. Насколько важным является первое качество, известно любому руководителю, поскольку административная деятельность немислима без способности четко, доступно доносить свои мысли.

Но умение слушать значит ничуть не меньше, поскольку именно в нем заключается успех продуктивного общения. Повысить эффективность деловых коммуникаций возможно за счет применения активного и активного слушания. При активном слушании собеседник включается в разговор: им задаются уточняющие вопросы (А как вы считаете?), перефразируются высказывания говорящего (Если я правильно понял ваши намерения, то ..), подводятся итоги (Вы считаете, что...). Этими приемами собеседник

пользуется для того чтобы лучше разобраться в получаемой информации, и поддержать атмосферу взаимопонимания. При пассивном слушании (слушатель не перебивает говорящего, дает ему возможность полностью выразить свои мысли) также достигается определенная цель. Оно используется для предупреждения конфликтной ситуации, снятия эмоционального накала и возвращения собеседников в плоскость логического рассуждения (в частности, этот вид слушания актуален, когда руководитель общается с сотрудником, у которого «накипело») [11, с. 79-80].

Овладение перечисленными умениями не может быть для менеджера основной целью. Существует необходимость применения этих умений при любых коммуникациях, независимо от того, с кем происходит беседа: подчиненными или представителям вышестоящих организаций. Реализация этого положения позволяет перевести процесс общения с уровня, когда факты излагаются формально на уровень напряженных мыслительных процессов и приводит к повышению эффективности решения стоящих задач.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Цель коммуникации - это прямое отображение потребности взаимодействия индивидуумов. Предмет коммуникации определяется содержательным характером взаимодействия. Исходя из этого, деловые коммуникации, представляя собой предметную и целевую деятельность, заявляет своей главной задачей оптимизирование и организацию какого-либо предметного вида деятельности.

2) Для каждого специалиста, пусть даже и не руководящего звена, представляется необходимым овладение навыками делового общения. Данные навыки играют первостепенную роль во всей профессиональной деятельности.

3) В процессе работы деловое общение является преобладающим видом коммуникации, увеличивая эффективность рабочего коллектива, и работу руководителей. Но стоит отметить, что в системе рабочего дня обязательно должно присутствовать определенные психологические разгрузочные перерывы, так как общение с использованием определенной, специфичной терминологией оказывает утомляющий эффект и не позволяет человеку свежо мыслить, это может привести к ошибке.

Если следовать основным положениям, то выстроить продуктивный процесс работы в организации вполне возможно.

Проблемы продуктивной коммуникации и информационно-коммуникационных технологий и связей, и разработка и реализация целевых программ по их развитию и улучшению является уникальной и актуальной во всем современном обществе.

Для деятельности органов государственной власти эффективные коммуникации особенно важны, как и в любой сфере, главным вопросом в данной сфере является вопрос устранения различных коммуникационных барьеров. Пути разрешения данной проблемы рассматривается на всех уровнях власти: муниципальном, региональном, федеральном.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Роль коммуникации в системе управления // Социологические науки. – 2016. - № 9. – С.23-31
2. Аверченко, Л. К. Психология управления Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 189 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект, 2012. – 215 с.
4. Агеев, В. С. Психология межгрупповых отношений. М.: Астра, 2014. – 172 с.
5. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента. М.: Изд-во РАГС, 2014. – 237 с.
6. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. - СПб.: Питер, 2012. - 302 с.
7. Гринберг Джеральд, Бейрон Роберт Организационное поведение: от теории к практике. - М.: Вершина, 2012. – 414 с.
8. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности Менеджмент. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2013. – 325 с.
9. Конева Е.В. Психология общения: Учеб. пособие. – Ярославль: Лист, 2014. – 137 с.
10. Кочеткова, Н. И. Психологические основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 191 с.
11. Лабунская В. А. Деловые коммуникации: социальный и психологический аспекты. - Казань: Тат.кн.изд-во, 2014. - 170 с.
12. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения на государственной службе // Методологические проблемы социальной психологии. – 2017. - № 3. – С.37-45
13. Леонтьев А. А. Психология общения. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 238 с.

14 Мунин А. Н. Деловое общение; Флинта. – М.: МПСИ - Москва, 2012. - 376 с.

15. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. - № 8. – С. 23-31

16. Прохорова В.И. Система связей с общественностью органов государственной власти: культура управления на государственной службе - [Электронный ресурс]: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-svyazey-s-obschestvennostyu-organov-regionalnoygosudarstvennoy-vlasti-funktsii-i-struktura>

17. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. – М.: ИД «Социальные отношения», 2013. – 170 с.