

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу, это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Опыт как Российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроения коллектива. Там, где руководитель использует метод «кнута и палки» наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствием этого - плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому кроме затухания предприятия и в конечном итоге даже банкротству.

Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т. п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в

стране, т. к. в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу пережить трудности.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. Но как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных российских руководителей.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию, ведь одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация (до 80% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения).

Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций (как и всего менеджмента) произошло не так давно (10 лет - это небольшой период), то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта компаний зарубежных стран и современных российских предпринимателей.

В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи и т.д. Так и сейчас существуют фирмы, где организация руководства находится на низком уровне, ошибочно построены коммуникации.

Таким образом, этим и определяется актуальность выбранной темы данной курсовой работы «Барьеры на пути эффективных коммуникаций».

Объектом курсового исследования является коммуникация и барьеры, которые встречаются в коммуникационном процессе.

Предметом курсового исследования это теоретическая сущность коммуникации и барьеров на пути коммуникаций, а также способов их преодоления.

В соответствии с этой целью курсовой работы является рассмотрение и исследование, как с теоретической, так и с практической стороны аспектов коммуникаций.

Исходя из данной цели, в работе ставятся и решаются следующие задачи:

В первой главе планируется рассмотреть теоретическую сущность и характеристику коммуникаций. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- рассмотреть различные подходы к определению понятия коммуникаций;
- рассмотреть этапы и элементы коммуникационного процесса;
- изучить виды коммуникационных технологий.

Во второй главе планируется дать анализ коммуникативных барьеров на предприятии ООО Метрика. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- проанализировать направления коммуникативной стратегии предприятия ООО Метрика;
- проанализировать коммуникативные барьеры на предприятии ООО Метрика;
- проанализировать способы преодоления коммуникативных барьеров на предприятии ООО Метрика.

Прикладная значимость данного исследования определяется возможностью использования выводов работы в дальнейших разработках по дисциплине «Теория менеджмента», а также при написании выпускной квалификационной работы.

При написании курсовой работы были использованы нормативные акты Российской Федерации, в том числе Трудовой Кодекс РФ с последними изменениями и дополнениями на 2016 год. Также теоретическую базу написания данной курсовой работы составили книги, изданные в период 2011-2014 годов, такими известными

издательствами, как Проспект, Юнити, Юнити-Дана, Юрайт.

Проблеме конфликтов на предприятии посвящено множество работ. Это работы Лебедева, Урсул, Зайцева.

Важную роль в написании данной курсовой работы имели и научные статьи, которые позволили более полно и подробно раскрыть выбранную тематику данной курсовой работы.

Цели и задачи курсовой работы обусловили следующую её структуру. Работа состоит из содержания, введения, двух глав («Теоретическая сущность и характеристика коммуникаций», «Анализ коммуникативных барьеров на предприятии ООО Метрика»), заключения, библиографии, приложений.

## **Глава 1. Основы теории коммуникаций**

- 1.

### **Подходы к определению понятия «коммуникация»: понятие, сущность, виды, уровни**

В современных условиях резко возросло внимание к такому социальному феномену, как коммуникация. Коммуникация становится объектом исследования на различных уровнях и в различных концептах: социологическом, кибернетическом, политологическом, социобиологическом, философском, психологическом, лингвистическом, культурологическом и т.д. Такое положение является вполне закономерным и объяснимым, т.к. происходящая в современном мире глобальная трансформация индустриального общества в информационно-коммуникативное общество сопровождается не только проникновением коммуникации во все сферы жизнедеятельности общества, возникновением и развитием качественно нового типа коммуникативных структур и процессов, но и глубоким переосмыслением коммуникативной природы социальной реальности, современных изменений в социально-коммуникативной сфере, места и роли коммуникаций в развитии общества, их воздействия на характер общественных отношений.

Под коммуникацией в широком смысле понимаются и система, в которой осуществляется взаимодействие; и процесс взаимодействия; и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию. В 1969 году Ж. Д'Арси впервые во Франции акцентирует внимание общественности на необходимости признания права человека на коммуникацию, включая в это понятие возможность обеспечения и материальных, и духовных условий коммуникации[1].

Сегодня это понятие применяется в двух значениях: 1) путь сообщения, связь одного места с другим (например, транспортная коммуникация, подземные коммуникации); 2) общение, передача информации от человека (группы) к человеку (группе); специфическая форма их взаимодействия в процессе жизнедеятельности с помощью языка и других сигнальных форм связи.

Исследователи проблем массовой коммуникации подчеркивают, что определений коммуникаций множество. Так, американские ученые Ф. Дэне и К. Ларсон проанализировали 126 дефиниций определения термина «коммуникация». В настоящее время понятие «коммуникация», по мнению Ф.И. Шаркова, имеет три основные интерпретации. Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т. е. как определенная структура. Во-вторых — это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты [2].

Социальная коммуникация - это передача информации, идей, эмоций посредством знаков, символов. Это процесс, который связывает отдельные части соц. систем друг с другом и механизм, посредством которого реализуется власть (власть, как попытка определить поведение другого человека).

В современной научной литературе выделяют различные типы коммуникаций: внутриличностная (личностная), межличностная, внутригрупповая, межгрупповая, межкультурная, массовая коммуникации. Имеются различные подходы к типологии коммуникаций. Рассмотрим различные типы коммуникаций, классифицируя их по наиболее значимым основаниям.

По масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц различают массовую (на уровне социетальной системы), среднего уровня (ограниченную в масштабах социальна групп и организаций —

внутриорганизационные коммуникации) и локальную (внутрисемейная, триадная и др.), внутригрупповую (взаимодействие не выходит за рамки определенной группы), межгрупповую (между различными группами или большой группы с ее достаточно самостоятельными подгруппами). По отношению к каждому из внешних субъектов межгрупповых взаимосвязей коммуникации носят внешний характер — внешние коммуникации. Межличностная коммуникация осуществляется между отдельными людьми — диадные, а внутриличностные представляют собой общение с самим собой [3].

Массовая коммуникация— это система взаимосвязей, позволяющая получить практически одновременный доступ к социально значимым сообщениям большому числу людей, независимо от места расположения, положения, социального статуса (например, СМИ, Интернет). Такая коммуникация развивается на основе использования технических средств размножения и передачи сообщения. Как правило, массовые коммуникации осуществляются специализированными организациями (издательства, агентства, редакции, студии).

Под массовыми коммуникациями можно подразумевать и одновременное нахождение большого числа людей в ограниченном пространстве, позволяющем осуществлять им взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации, концерты в больших открытых или закрытых помещениях (например, в крытых стадионах). Общим критерием для обоих видов массовой коммуникации является одновременное потребление большим количеством людей массовой информации.

Внутриорганизационные коммуникации представляют собой взаимодействие в пределах организации. Внешние коммуникации — это система связей любой социальной системы с внешними социальными образованиями, которые существуют вне ее. Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми.

Внутриличностная (интерперсональная) коммуникация возникает внутри индивидуума в том случае, если человек обсуждает проблемы сам с собой, ищет решения, задает себе вопросы и сам же отвечает на них.

По способу установления и поддержания контакта коммуникации подразделяются на непосредственные (прямые), опосредованные (дистанционные). Коммуникация непосредственная — это коммуникация, осуществляемая напрямую с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального

восприятия. Опосредованная коммуникация — взаимодействие, осуществляемое через посредника. Коммуникация при этом осуществляется как посредством физических лиц — посредников, так и различных средств коммуникации, включая технические (средства массовой информации и рекламы, такие технические средства, как рупор, громкоговоритель, телефон, радио, видеосвязь, компьютерные коммуникационные сети локального или глобального характера).

По инициативности коммуникаторов коммуникации делятся на активные и пассивные коммуникации. По степени организованности коммуникации подразделяются на случайные и неслучайные (организованные)[\[4\]](#).

В зависимости от направления потока информации коммуникации подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

В зависимости от используемых знаковых систем коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. Вербальные коммуникативные средства представляют собой словесное взаимодействие сторон. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью знаковых систем, символов, главным среди которых является язык. При невербальной коммуникации используются невербальные коммуникативные средства, которые выполняют базовые функции коммуникации (информационную, прагматическую и экспрессивную).

Для более детального определения характеристик массовой коммуникации обратимся к исследованию моделей коммуникации, поскольку модель должна отражать определенные стороны оригинала, то, естественно, построение моделей подчинено задаче наиболее точного отображения его свойств. Конструирование и изучение моделей реально существующих явлений осуществляется на предметной, знаковой, структурной, поведенческой основе.

Модели в коммуникативистике используются в различных целях: «, во-первых, как исследовательский прием, как концептуальное средство, основной целью которого является объяснение коммуникативных процессов; во-вторых, как схематизированное, упрощенное отражение реального коммуникационного процесса, необходимое как инструмент, ориентированный в первую очередь на управление моделируемым процессом. В последнем случае модель выступает в качестве алгоритма, в рамках которого данный процесс и осуществляется»[\[5\]](#) .

Исследователи структурируют модели коммуникации по различным основаниям (социологические, психологические, семиотические). Так, Г. Г. Почепцов выделяет

марксистские, литературные, театральные, герменевтические, фольклорные, культурологические, прагматические, нарративные, текстовые, философские, игровые, антропологические, вещественные, деконструктивистские, постструктуралистские, математические, кибернетические, разведывательные, конфликтологические и др. коммуникации.

## **1.2. Функции и элементы коммуникационного процесса**

Углубленное изучение межличностных коммуникаций предполагает рассмотрение их как процесса, состоящего из этапов и стадий. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом. Коммуникационный процесс представляет собой обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей[6].

Когда реализовывается процесс обмена информацией между участниками коммуникации, то данный процесс характеризуется четырьмя элементами.

- 1) Отправитель – это лицо, которое генерирует идеи, а также собирает необходимую информацию, после чего отправляет ее.
- 2) Сообщение представляет собой информацию, которая является закодированной при помощи различных символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщения посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование, как самого человека, так и технических средств.
- 3) Канал – это средство, по которому собственно происходит передача необходимой информации. В зависимости от ситуации, каналом передачи информации могут выступать среда, технические устройства, а также различного рода приспособления. Однако следует принимать во внимание, что выбор канала должен всегда совпадать с символами кодировки сообщения в рамках

коммуникации.

4) Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией с указанными элементами представлен в приложении к данной работе[\[7\]](#).

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование;
5. обратная связь[\[8\]](#).

Конечно, бывают случаи, когда весь процесс коммуникации реализуется буквально за несколько минут, а то и секунд. Несмотря на данный факт, проанализируем каждый этап в отдельности для того, чтобы более полно раскрыть его сущность.

1) Зарождение идеи.

На данном этапе обмен информационными сообщениями начинается с процесса формирования некой идеи, которая затем ляжет в основу данного информационного сообщения. Отправитель должен самостоятельно закодировать информацию при помощи символов для того, чтобы в дальнейшем осуществить данную передачу информации.

2) Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое

кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

4) Передача[9]. На данном этапе отправитель использует канал передачи информационного сообщения для того, чтобы реализовать непосредственную передачу данного сообщения. Передача в данном случае не имеет физического выражения. Передача является важнейшим этапом, так как именно от данного этапа и зависит, насколько четко и ясно до получателя будет донесено информационное сообщение, которое должно осуществить обмен мыслями и идеями.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе[10].

4) Декодирование или расшифровка. После того, как получатель получил информационное сообщение, он начинает его расшифровку. В сущности, начинается понимание и осознание получателем информации того, что хотел сказать отправитель. Этот этап может занимать нескольких секунд, а может и гораздо больше: часов и даже дней. Следует отметить, что при осуществлении процесса расшифровки осуществляется и одновременно процесс понимания и осознания смысла данного информационного сообщения.

Таким образом, в завершении раздела можно прийти к следующим выводам:

- были рассмотрены этапы и элементы коммуникационного процесса.
- несмотря на тот факт, что процесс коммуникации может занимать буквально несколько секунд, был подробно рассмотрен каждый из этапов коммуникационного процесса.
- самым важным этапом коммуникационного процесса является передача данных. Именно от того, как осуществляется передача данных, зависит степень понимания смысла информационного сообщения получателем. То есть от передачи данных зависит, будет ли достигнута цель самой коммуникации или нет.

- элементы коммуникационного процесса включают в себя четыре составляющие: получатель, сообщение, отправитель, канал.

## 1.3 Виды коммуникационных технологий

Основами коммуникационных технологий является обмен информацией. Обмен информацией производится по каналам передачи информации. Каналы передачи информации могут использовать различные физические принципы. Так, при непосредственном общении людей информация передается с помощью звуковых волн, а при разговоре по телефону - с помощью электрических сигналов[11]. Компьютеры могут обмениваться информацией с использованием каналов связи различной физической природы: кабельных, оптоволоконных, радиоканалов и др.

Общая схема передачи информации включает в себя отправителя информации, канал передачи информации и получателя информации.

Если производится двусторонний обмен информацией, то отправитель и получатель информации могут меняться ролями.

Каналы передачи информации характеризуются одной отличительной способностью. Данная способность состоит в том, что каждый канал передачи информации обладает определенным уровнем пропускной способности. Пропускная способность представляет собой количество информации, которое было передано за установленный промежуток времени.

Глобальной коммуникационной технологией является сеть Интернет.

Локальные сети обычно объединяют несколько десятков компьютеров, размещенных в одном здании, однако они не позволяют обеспечить совместный доступ к информации пользователям, находящимся, например, в различных частях города. В этом случае создаются региональные сети, объединяющие компьютеры в пределах одного региона (города, страны, континента) [12].

Некоторые организации, деятельность которых весьма специфична, стремятся защитить свою информацию от несанкционированного доступа. Обычно это военные предприятия, банковские учреждения, информация в которых является секретной. Поэтому они самостоятельно создают так называемые корпоративные сети. Корпоративная сеть может объединять десятки тысяч компьютеров. Причем размещение данных компьютеров не имеет значения.

Потребности формирования единого мирового информационного пространства привели к созданию глобальной компьютерной сети Интернет.

Интернет - это глобальная компьютерная сеть, объединяющая многие локальные, региональные и корпоративные сети и включающие сотни миллионов компьютеров [\[13\]](#).

Интернет привлекает пользователей огромным масштабом ресурсов информации различной направленности. В настоящее время более 155 миллионов компьютеров подключены к сети Интернет и пользуются громадным объемом информации и различными сервисами.

В каждой локальной или корпоративной сети обычно имеется, по крайней мере, один компьютер, который имеет постоянное подключение к Интернету с помощью линии связи с высокой пропускной способностью (сервер Интернета). В качестве таких "магистральных" линий связи обычно используются оптоволоконные линии с пропускной способностью до 20 Гбит/с или более.

Надежность функционирования глобальной сети обеспечивает большое количество линий связи между региональными сегментами сети. Например, российский региональный сегмент Интернета имеет несколько магистральных линий связи, соединяющих его с североамериканским, европейским и японским сегментами [\[14\]](#).

Таким образом, в заключении данного раздела можно прийти к следующим выводам:

- каналы передачи информации характеризуются одной отличительной способностью. Данная способность состоит в том, что каждый канал передачи информации обладает определенным уровнем пропускной способности. Пропускная способность представляет собой количество информации, которое было передано за установленный промежуток времени.

- глобальной коммуникационной технологией является сеть Интернет, без которой немислимо осуществление современных коммуникаций.

Выводы по главе 1.

В первой главе была раскрыта теоретическая сущность и характеристика коммуникаций.

- коммуникация представляет собой процесс строгой целенаправленности, который происходит в результате того, что информация обменивается и происходит ее обратная передача.
- коммуникация имеет важнейшую особенность, которая отличает ее. Данная особенность состоит в том, что происходит обмен мыслями, в результате которого каждый из участников коммуникации не только остается при своих мыслях, но и обогащается мыслями другого участника коммуникации.
- то есть в результате коммуникации происходит обмен опытом, мыслями, чувствами и эмоциями.
- существуют множество подходов к определению коммуникации, которые и были рассмотрены.
- были рассмотрены этапы и элементы коммуникационного процесса.
- несмотря на тот факт, что процесс коммуникации может занимать буквально несколько секунд, был подробно рассмотрен каждый из этапов коммуникационного процесса.
- элементы коммуникационного процесса включают в себя четыре составляющие: получатель, сообщение, отправитель, канал.
- каналы передачи информации характеризуются одной отличительной способностью. Данная способность состоит в том, что каждый канал передачи информации обладает определенным уровнем пропускной способности. Пропускная способность представляет собой количество информации, которое было передано за установленный промежуток времени.
- глобальной коммуникационной технологией является сеть Интернет, без которой немислимо осуществление современных коммуникаций.

## **Глава 2. Анализ коммуникационного процесса на предприятии ООО Метрика**

# Коммуникационные стратегии предприятия ООО

## Метрика

Коммуникации в организационном контексте на предприятии ООО Метрика включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности[15].

Коммуникация на предприятии ООО Метрика предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления[16].

Каждый руководитель организации может иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность[17]. Среди этих условий важнейшее - организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

Стратегия коммуникаций в организации ООО Метрика.

1) Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

2) Управленческие действия[18]. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов[19].

3) Системы обратной связи. В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов[20].

4) Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу-вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи[21]. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников[22].

6) Современные информационные технологии[23]. Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена

информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта - эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах, штатах и странах.

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к следующим выводам:

- коммуникация должна строиться на предприятии в рамках стратегии. Ведь именно благодаря коммуникации происходит формирование общения между участниками, происходит развитие группы и ее участников, то есть создаются условия для ее жизнедеятельности.

- существуют различные направления реализаций и совершенствования коммуникаций, которые на предприятии происходят в рамках стратегии.

## **Коммуникативные барьеры на предприятии ООО Метрика**

В процессе реализации процесса коммуникации, всегда возникают, так называемые коммуникационные барьеры[24]. Коммуникационный барьер представляет собой некое препятствие, в результате которого получатель не может получить и принять сообщение отправителя. В данном случае имеется ввиду неполучение истинного смысла закодированного информационного сообщения, которое было отправлено отправителем.

Рассмотрим, какие коммуникативные барьеры возникают на анализируемом предприятии ООО Метрика и проанализируем их.

### **1) Управленческие барьеры.**

Примером управленческого барьера на предприятии ООО Метрика является отсутствие недопонимания между руководителем и подчиненными. Это происходит в частых случаях, когда руководитель постоянно разговаривает со своими подчиненными на повышенных тонах, придирается к результатам работы. Постепенно формируется управленческий барьер, который порождает падение

производительности труда, апатию к целям и миссии предприятия со стороны подчиненных и рост неуважения и ненависти к своему руководителю

Среди других барьеров в коммуникации, направленной вверх, можно назвать физическую дистанцию между начальником и подчиненным, слишком большое количество уровней организации, по которым нужно передавать информацию, и отсутствие традиции общения снизу-вверх. Эти барьеры вызывают срабатывание принципа информационной инерции: если информация задержалась на определенном уровне организации, она, скорее всего, там и останется.

Ярким примером управленческих барьеров на предприятии ООО Метрика является барьер между главным бухгалтером и ее подчиненными. Постоянные крики, недовольства в отношении результатов работы, в том числе и несправедливые, порождают глубокую пропасть коммуникативного барьера между руководителем данного подразделения и подчиненными. В тайном опросе на тему «Уважаете ли Вы своего начальника» 90% подчиненных ответили утвердительное нет.

image not found or type unknown



### **Рисунок 1 - Оценка степени глубины коммуникативного барьера управленческого характера на предприятии ООО Метрика**

Это очень негативный показатель, который требует вмешательства со стороны руководства. Необходимо заставить главного бухгалтера пересмотреть свое поведение коренным образом.

2) Организационные барьеры[25]. Данный коммуникационный барьер существует в том случае, когда появляются проблемы, которые связаны с тем, что участники коммуникации находятся очень далеко друг от друга. На предприятии ООО Метрика это очень актуальная проблема, которая усложняется тем, что многие сотрудники работают удаленно. Контролировать их работу оказывается чрезвычайно трудно.

3) Экономические, географические и временные барьеры состоят в том, что отражают проблемы временных и денежных ресурсов, различного местоположения и влияние времени получения сообщения.

4) Проблемы каналов и средств распространения информации состоят в том, что отражают проблему конфликта между способами передачи информации, какой из

них лучше.

5) Технологические проблемы – это проблемы слишком большого количества информации для восприятия получателем[26].

Также можно говорить о шумовых, семантических и психологических барьерах.

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к следующим выводам:

- были рассмотрены основные коммуникативные барьеры, которые существуют на предприятии ООО Метрика.

- основным коммуникативным барьером, который преобладает на анализируемом предприятии является организационный барьер. Он состоит в том, что отражает проблемы, которые связаны с тем, что участники коммуникации находятся очень далеко друг от друга.

На предприятии ООО Метрика это очень актуальная проблема, которая усложняется тем, что многие сотрудники работают удаленно. Контролировать их работу оказывается чрезвычайно трудно. Поэтому необходимо предложить пути преодоления преимущественно данного вида коммуникативного барьера.

## **2.3 Способы преодоления коммуникативных барьеров на предприятии ООО Метрика**

Организационный барьер на предприятии ООО Метрика можно преодолеть посредством внедрения на анализируемом предприятии программного обеспечения SKYPE. Также обязать участника коммуникаций, который в данном случае выступает, как удаленный сотрудник, быть постоянно на связи по данному программному обеспечению.

Программное обеспечение SKYPE предоставляет возможность безопасно общаться и оставаться на связи с коллегами и клиентами практически в любом месте, в котором бы ни пришлось работать.

Следует отметить, что систему SKYPE возможно использовать на самых различных устройствах. В данные устройства входят телефоны, ноутбуки, планшеты, компьютеры и прочее. Вне зависимости от того, какое устройство используется интерфейс системы SKYPE остается знакомым и неизменным[27].

SKYPE — это надежная платформа для общения в реальном времени. При этом наличие единой системы облегчает работу информационного отдела организации.

Система SKYPE позволяет постоянно осуществлять контроль результатов работы удаленного сотрудника, проводить с ним видеоконференции. Это в значительной степени повышает степень ответственности удаленного сотрудника.

Функция активного мониторинга позволяет администраторам SKYPE осуществлять мониторинг серверов и сетей в пределах различных центров обработки данных, используя для этого общий доступ через Интернет.

Таким образом, в заключении данного раздела можно прийти к следующему выводу.

- по причине того, что на предприятии ООО Метрика в значительной степени преобладают организационные барьеры, предприятию было предложено осуществить мероприятие по их преодолению. Данное мероприятие заключалось в организации программного обеспечения SKYPE. Данное программное обеспечение доступно и для телефонов. Поэтому осуществлять контроль и проверять результаты работы удаленных сотрудников стало значительно проще и эффективнее.

- усиление контроля повышает степень ответственности удаленного сотрудника и повышение эффективности его деятельности.

Выводы по главе 2.

Во второй главе был дан практический анализ коммуникативных барьеров на предприятии ООО Метрика.

- коммуникация должна строиться на предприятии в рамках стратегии. Ведь именно благодаря коммуникации происходит формирование общения между участниками, происходит развитие группы и ее участников, то есть создаются условия для ее жизнедеятельности.

- существуют различные направления реализаций и совершенствования коммуникаций, которые на предприятии происходят в рамках стратегии.

- были рассмотрены основные коммуникативные барьеры, которые существуют на предприятии ООО Метрика.

- основным коммуникативным барьером, который преобладает на анализируемом предприятии является организационный барьер. Он состоит в том, что отражает проблемы, которые связаны с тем, что участники коммуникации находятся очень далеко друг от друга.

На предприятии ООО Метрика это очень актуальная проблема, которая усложняется тем, что многие сотрудники работают удаленно. Контролировать их работу оказывается чрезвычайно трудно. Поэтому необходимо предложить пути преодоления преимущественно данного вида коммуникативного барьера.

- по причине того, что на предприятии ООО Метрика в значительной степени преобладают организационные барьеры, предприятию было предложено осуществить мероприятие по их преодолению. Данное мероприятие заключалось в организации программного обеспечения SKYPE. Данное программное обеспечение доступно и для телефонов. Поэтому осуществлять контроль и проверять результаты работы удаленных сотрудников стало значительно проще и эффективнее.

- усиление контроля повышает степень ответственности удаленного сотрудника и повышение эффективности его деятельности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация – это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы.

Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой – формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства.

Согласно исследованиям, руководитель большую часть своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации – одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время проведение маркетинговых мероприятий позволяет предприятиям выжить в условиях сложной экономической обстановки. Однако не все предприятия в состоянии применять весь комплекс маркетинговых исследований. Поэтому чаще всего применяется только комплекс мер, формирующий и стимулирующий сбыт, то есть коммуникационная политика.

Обычно к коммуникативной политике относят: рекламу, стимулирование сбыта, работу с общественностью и личную продажу. Выбор той или иной формы коммуникации зависит от продаваемого товара или услуги. Чаще всего для продвижения товара применяются все перечисленные формы в комплексе.

В заключении данной курсовой работы были сделаны следующие выводы:

- коммуникация должна строиться на предприятии в рамках стратегии. Ведь именно благодаря коммуникации происходит формирование общения между участниками, происходит развитие группы и ее участников, то есть создаются условия для ее жизнедеятельности.
- существуют различные направления реализаций и совершенствования коммуникаций, которые на предприятии происходят в рамках стратегии.
- были рассмотрены основные коммуникативные барьеры, которые существуют на предприятии ООО Метрика.

- основным коммуникативным барьером, который преобладает на анализируемом предприятии является организационный барьер. Он состоит в том, что отражает проблемы, которые связаны с тем, что участники коммуникации находятся очень далеко друг от друга.

На предприятии ООО Метрика это очень актуальная проблема, которая усложняется тем, что многие сотрудники работают удаленно. Контролировать их работу оказывается чрезвычайно трудно. Поэтому необходимо предложить пути преодоления преимущественно данного вида коммуникативного барьера.

- по причине того, что на предприятии ООО Метрика в значительной степени преобладают организационные барьеры, предприятию было предложено осуществить мероприятие по их преодолению. Данное мероприятие заключалось в организации программного обеспечения SKYPE. Данное программное обеспечение доступно и для телефонов. Поэтому осуществлять контроль и проверять результаты работы удаленных сотрудников стало значительно проще и эффективнее.

- усиление контроля повышает степень ответственности удаленного сотрудника и повышение эффективности его деятельности.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон от 30.01.2001 г. (в ред. от 10.01.2016 г.) № 197 – ФЗ. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – 392 с.
3. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2013. – 439 с.
4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник для вузов /– М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
5. Вечканов, Г.С. Экономическая теория: Учебник для вузов /– СПб: Питер, 2012. – 512 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /– М.: Проспект, 2012. – 302 с.

7. Викулина, Т.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 209 с.
8. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. - 392 с.
9. Гродских, В.С. Экономическая теория: Учебник для вузов /- СПб.: Питер, 2013. - 208 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Учебник / - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
11. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /- М.: ИНФРА-М, 2012. - 343 с. - ISBN 5-234-67407-3.
12. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия: Учебник для вузов /- М.: ЮРАЙТ, 2014. - 448 с.
13. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - 310 с.
14. Масленников, Р. 101 совет по PR: /- М.: Альпина Паблишер, 2012. - 68 с.

Приложение 1

# Коммуникативные барьеры: ВИДЫ

## Неязыковые

психологические

социальные

этические

политические

религиозные

## языковые

фонетические

семантические

грамматические

стилистические

логические

# Коммуникативные стратегии

- ▶ **"Директивные"** кампании - представляют собой смешанную форму по "стандартизированной" и "дифференцированной".
- ▶ Международная коммуникативная политика в рамках данной стратегии ограничивается достаточно строгими рамками, например, базовыми положениями и общими направлениями ее формирования.
- ▶ Данная стратеги хорошо адаптируется к национальным особенностям в каждом конкретном случае.

## Приложение 3

### Коммуникационный процесс



Рис. 38. Структура коммуникации

1. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
2. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)

3. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
4. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
5. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
6. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. - С.298 [↑](#)
7. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
8. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. - С.298 [↑](#)
9. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. - С.298. [↑](#)
10. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 217. [↑](#)
11. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. - С.298 [↑](#)
12. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил»,

2012. – С. 217. [↑](#)
13. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /– М.: Дашков и Ко, 2013. – С.298 [↑](#)
  14. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /– М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 217. [↑](#)
  15. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации: учебное пособие / – М.:, 2012. – С. 362. [↑](#)
  16. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /– М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 261. [↑](#)
  17. Урсул, В.Д. Природа информации: /– М.: Феникс, 2011. – С. 185. [↑](#)
  18. Урсул, В.Д. Природа информации: /– М.: Феникс, 2011. – С. 185. [↑](#)
  19. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации: учебное пособие / – М.:, 2012. – С. 362. [↑](#)
  20. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /– М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 261. [↑](#)
  21. Урсул, В.Д. Природа информации: /– М.: Феникс, 2011. – С. 185. [↑](#)
  22. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /– М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 261. [↑](#)
  23. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации: учебное пособие / – М.:, 2012. – С. 362. [↑](#)

24. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – С. 198. [↑](#)
  
25. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – С. 198. [↑](#)
  
26. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – С. 198. [↑](#)
  
27. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – С. 198. [↑](#)