

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, которые могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей природе они практически не отличаются друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов.

В основе любого конфликта лежат такие барьеры, которые включают в себя спорные моменты деловых партнеров по любому поводу, а также их интересы. Для разрешения конфликта необходимо преодолеть эти барьеры. Преодоление барьеров - это способ эффективного общения, установления отношений между людьми. Чтобы правильно преодолеть коммуникационные барьеры и предотвратить возникновение барьеров, специалист в области PR должен обладать знаниями и навыками в общении, знать методы общения и способы преодоления барьеров.

Я выбрал тему курсовой работы «Барьеры на пути эффективных коммуникаций», потому что мне хотелось узнать, с какими трудностями мы сталкиваемся в процессе коммуникаций.

Каждый сотрудник участвует ежедневно в процессе обмена информации в организации, и эффективность коммуникационного процесса влияет на успешность бизнеса в целом. Если нарушается процесс обмена информацией в организации, то сразу наступает рассогласование коллективных действий, а следовательно снижается эффективность ведущихся работ. Поэтому тема данной курсовой работы является актуальной

Цель моей курсовой работы - проанализировать как коммуникационные барьеры, так и межличностные, охарактеризовать и проанализировать методы и средства преодоления барьеров в коммуникациях.

Для достижения цели были выполнены следующие задачи:

- раскрыть понятие барьера;
- раскрыть представление о барьерах массовой коммуникации;
- раскрыть представление о барьерах межличностного общения;
- рассмотреть различные пути преодоления коммуникационных барьеров;
- рассмотреть методы и средства преодоления барьеров в коммуникациях;
- проанализировать вышеизложенное;

При написании курсовой работы я использовал научную, учебную литературу.

С целью написания работы были изучены труды отечественных и зарубежных авторов: Мескона М, Абчук В.А., Басовского Л.Е. и других. Для правильного обозначения многих понятий я использовал словарь «Основы теории коммуникации».

# **1 БАРЬЕРЫ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ**

## **1.1 Понятие барьера**

Какова наша жизнь? Он состоит из процесса преодоления непрерывной цепи барьеров - физической, духовной, социальной, стоимостной, информационной и т. д. - для удовлетворения наших потребностей. Их много, и концепция каждого из них, соответственно, различна. Первый глубоко осознал огромный потенциал концепции «барьера» З. Фрейд. Он является основателем самого мощного и влиятельного направления в мире психологической науки. В России одна из первых творческих роли барьеров была открыта учеными в области научного творчества. Оказалось, что каждому открытию предшествует появление определенного когнитивного барьера. Это явление было обнаружено Б.М. Кедром и названо

«барьер». Открытие осуществляется как процесс его преодоления. Теперь наука не может обойтись без понятия «барьер». Итак, что такое барьер? Обычно барьеры рассматриваются в повседневном смысле как нечто нежелательное, то что создает помеху. В нашем понимании барьер является универсальным и постоянным атрибутом жизни, его обязательным и необходимым компаньоном. Барьеры существуют везде, где взаимодействуют силы, движения, не зависящие от их характера. Трудно переоценить роль барьеров в общественной жизни. Они стабилизируют и регулируют жизнедеятельность народов и государств, принимают форму различных запретов, норм, законов, обычаев, традиций и т. д. Без них общество не может существовать.

Барьер как элемент системы.

Барьеры всегда являются частью системы. Любая полная система, состоящая из элементов, должна существовать до барьеров, препятствующих ее распаду. Без барьеров не может быть кусков субстанции, без них не было бы вселенной, людей, состояний. Под их влиянием существуют и организуются системы разных модальностей. И человек перестал быть дикарем, когда нашел моральный барьер - совесть, которая составляет духовное ядро цивилизованного общества. Барьер представляет собой определенное соотношение элементов, влияющих на систему. Специфика этого эффекта заключается в торможении, сопротивлении, противодействии, блокировании, лишении и т. д. Понятие «барьер» может быть определено как взаимосвязь между элементами системы, которая ограничивает свободу одного из них.

По отношению к другим элементам барьер выполняет следующие основные функции:

- стабилизация: барьер останавливает движение;
- коррекция: после столкновения с препятствием движение меняет направление
- энергия: энергия движения накапливается под воздействием барьера;
- дозировка: барьеры дозируют движения;
- торможение: барьер замедляет движение;
- депривация: барьер ослабляет функциональность.

Роль барьера в жизни природы столь же велика, как и в жизни общества и личности. Барьеры в жизни индивидуума. В отношении человека в качестве

барьеров действуют различные факторы: закрытая дверь, лестничные ступени, которые необходимо преодолеть, отсутствие необходимой информации, отсутствие самоконтроля, усталости, пространства и времени и т. д. Барьер - психологический феномен, отражающий свойства объекта для ограничения проявлений человеческой деятельности, вмешиваться в удовлетворение его потребностей. Барьер является субъективно-объективной категорией. Что является непреодолимым препятствием для слабых, не для сильных. Существуют внешние и внутренние барьеры. Таким образом, поднимая тяжелую нагрузку, человек испытывает внутреннюю трудность. Внешние барьеры связаны с внутренними, они их производят. Такие барьеры сопровождаются эмоциональным стрессом, горем, раздражением и т. д.

Барьеры для деятельности.

Важную роль в структуре деятельности играют барьеры. Именно барьеры дают толчок движению деятельности, определяют содержание и изменение его фаз. Итак, рассмотрим четыре фазы структуры деятельности.

1-я фаза - приблизительная. Под влиянием информационных барьеров, развиваются ценностные отношения, способность ориентироваться в новых ситуациях, преследовать выбор целей, принимая во внимание внешние и внутренние условия.

2-я фаза - программирование. Структурный и информационный барьер выступает в качестве препятствия. Эта фаза учит вас планировать формулировку и решение проектных задач в своей деятельности.

3-фаза - реализация программы. Объектно-конверсионный барьер выступает в качестве препятствия. Под воздействием барьера развивается мастерство исполнения. Фаза продиктована барьером несоответствия. Фаза прививает навыки самоконтроля. Достигнутое теряет свое очарование, что стимулирует постановку новых, высоких целей. Отсюда и полициклическая активность. Как мы видим, барьеры играют решающую роль в этой деятельности. Деятельность не только развивается, но и развивается.

Анализируя все вышесказанное, вы, наконец, можете дать понятие барьера. Барьер представляет собой широкую концепцию, которая объединяет механизмы разных психических структур, открывающие новые возможности для развития.

## 1.2 Барьеры массовой коммуникации

Коммуникативный барьер обычно понимается как все, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует его. В качестве основы для классификации коммуникативных барьеров целесообразно выделять окружающую среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного характера любого коммуникативного акта.

Существует четыре класса барьеров:

1. Барьеры из-за факторов окружающей среды. Они включают в себя характеристики внешней физической среды, создающие неудобные условия для передачи и восприятия информации:

- акустический шум - шум внутри или снаружи окна, ремонтные работы, телефонные звонки и т. д.;
- отвлекающая среда - все это может отвлечь внимание собеседников (яркий или тусклый свет и т. д.);
- температурные условия - слишком холодные или горячие в помещении;
- погодные условия - дождь, ветер, давление и т. д.

Каждый из этих факторов может повлиять на эффективность коммуникации из-за его влияния на индивидуальные психофизиологические характеристики коммуникаторов.

2. Технические барьеры. Технический барьер заключается в том, что определенные явления мешают нам находить и получать необходимую информацию. Технические барьеры включают «шум» и «шум». Понятие «шум» связано с технологическими проблемами и означает нарушения, которые не являются частью сообщения, переданного источником. Источник шума имеет возможность уничтожить информацию, тем самым увеличивая степень неопределенности приемника. Можно выделить такие технические барьеры коммуникации, которые обусловлены человеческим фактором: неправильное использование коммуникационных технологий; неправильный выбор технических средств передачи сообщения. На первый взгляд может показаться, что в мире современных технологий решаются коммуникативные проблемы. Но большинство коммуникационных барьеров являются антропогенными.

3. Человеческие барьеры Человеческие барьеры можно разделить на межъязыковые, социальные, психологические, психофизиологические, социокультурные барьеры общения. Рассмотрим каждый барьер в деталях.

1) Межъязыковые барьеры Коммуникационные участники говорят на разных языках и не могут найти общий язык в общении.

2) Социальные барьеры. Барьер связан с различными позициями в обществе и разных социальных группах. Социальный барьер разделен на барьеры:

- барьер различного уровня жизни;
- Барьер национальных культур;
- Барьер лжи и обмана.

3) Психологические барьеры. В качестве психологических барьеров могут действовать некоторые психические состояния (безразличие, безразличие, апатия и даже депрессия) и психические свойства личности (изоляция, застенчивость, застенчивость).

Психологические барьеры имеют две основные функции:

- Функция психологической непроходимости;
- Функция психологической защиты.

4) Психофизические барьеры. Такие барьеры могут возникать из-за психофизических расстройств (заикание, картавость, потеря голоса, глухота).

5) Социокультурные барьеры. Люди являются представителями определенных социальных качеств. Это представители определенной нации, социальной группы. Все это создает социокультурные барьеры.

4. Коммуникационные барьеры. Барьер коммуникации также можно разделить на барьеры:

1) Семантический барьер. В сообщении используются многозначные слова.

2) Фонетический барьер. В сообщении используется быстрая, невыразительная или медленная речь; акценты (звуки-паразиты)

3) Стилистический барьер. Стилль сообщения не соответствует ситуации существования.

4) Логический барьер. Внутри сообщения, сложная логика рассуждений.

5) Профессиональное отклонение.

6) Нестандартные участники сообщения. Объект сообщения не соответствует открытию привлекательности.

7) Инерция бездействия. Когда сообщение сталкивается с другими проблемами, яркость и значимость в сообщении не настолько сильны, чтобы отвлечь его. Практически для всех людей важно иметь возможность общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слова не попадали в стену непонимания, чтобы их слышали и слышали. Для многих людей способность «передавать» свои мнения, их знания партнеру является частью профессии, поэтому они должны уделять первоочередное внимание проблеме коммуникативных барьеров и совершенствовать практические навыки для их преодоления.

## **1.3 Барьеры межличностной коммуникации**

Среди барьеров межличностного общения: барьер отрицательных эмоций, плохое настроение, восприятие, речь, отношения, первое впечатление и барьер взаимопонимания. Давайте рассмотрим более подробно каждый тип межличностных коммуникационных барьеров.

1) Барьер отрицательных эмоций. Эмоции - это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Они проявляются в чувствах удовольствия и неудовольствия, радости и страха и т. д. Основной причиной негативных эмоций является чувство неудовлетворенности, межличностные конфликты и стресс.

Барьер отрицательных эмоций можно разделить на несколько барьеров.

- Коммуникационный барьер. Это происходит на основе страдания или даже печали. Барьер связи вызывает искаженный взгляд на реальность и неправильные оценки. Очень часто это выражается в агрессивности или в попытке избежать общения, оставаясь в покое. Трудно преодолеть барьер общения, вызванный интенсивным раздражением и гневом. Эти эмоции могут быть результатом лишения удовольствия, оскорбления, принуждения, побуждения к совершению

нежелательного действия.

- Препятствие страха, стыда и вины. Все эти комплексы негативных эмоций являются плохими переменными разговора. Перевозчики таких качеств должны быть скорее объектами психиатра и психотерапевта, а не субъектами делового общения.

2) Барьер плохого настроения Люди становятся испорченными по множеству причин: плохой погодой и здоровьем, безнадежностью и невыполненными надеждами, черствостью других и их собственной бессердечностью. Плохое настроение можно отнести к низкой культуре жизни, к ее плохой организации. Человек с плохим настроением - плохой работник и еще худший партнер в общении. Одним из основных источников негативных эмоций являются межличностные столкновения. Ссора, конфликт вызывают негативные эмоции у всех. Чтобы предотвратить это, самые разумные откажутся от разговора, предложите переместить его в другое время.

3) Препятствующий восприятию Каждый хочет быть понятым. Но не все в этом начинании делают все необходимое, чтобы понять смысл его речи, желание быть ясным, цели оправданы. В общении в возникающем недоразумении чаще всего обвиняют обе стороны. Чтобы достичь максимального эффекта коммуникации, необходимо дать отчет о том, что существуют барьеры речи, отношения, впечатления.

4) Речевой барьер Эмоциональное состояние человека существенно влияет на его речь. Чем больше человек овладел навыками общения и публичных выступлений, тем лучше он контролирует свои эмоции. В разговоре с собеседником сразу его догадывается его эмоциональный дух. Тип высшей нервной деятельности играет значительную роль в том, как эмоции влияют на речь. Слабая нервная система затрудняет четкое изложение материала, логику рассуждений. Чрезмерное торможение не позволяет вам гибко реагировать на внезапные трудности, возникающие при общении. Чрезмерная возбудимость способствует спешке: слово опережает мысль. Чем меньше человек имеет свои эмоции, тем чаще он занимается непониманием, конфликтами, часто попадает в смешные ситуации.

5) Установочный барьер Положение человека в общении в значительной степени предопределено его жизненным опытом. Часто, не начиная разговор, человек убежден в том, что в разговоре не тот человек. В основе этого разговора лежит установка, то есть оценка или стереотип, сформированный в человеке. Психологи говорят, что у каждого человека есть инсталляция. Его формирование происходит



независимо от сознания. Один бессознательно несимпатичен для толстых людей, а другой тонкий не заслуживает доверия. Установка облегчает адаптацию к различным жизненным обстоятельствам. После его разработки это собственный масштаб ценностей. У разных людей разные взгляды. Люди с мобильной установкой, ищут активность. Сторонники статических установок трудно адаптируются, не интегрируют. Настройки создают впечатление в сообщении, что у человека нет собственного мнения, а стабильные установки указывают на то, что его собственные принципы более важны для собеседника, чем любая реальность.

6) Первый след отпечатка Связь ведет к контакту с новыми людьми. И хотя они говорят, что первое впечатление часто ближе к истине, тем не менее, это часто ошибочно. «Не судите, так что вы не будете судимы ...» - говорится в Евангелии, и это абсолютная истина. Прежде чем судить, вам нужно внимательно присмотреться, слушать, ценить ... Впечатление, которое человек делает на своем партнере в общении, имеет большое значение. Его манеры в общении раскрывают его статус воспитания, статуса, культуры, а иногда и его профессии. Следовательно, первое впечатление от человека может многое сказать. И если отрицательное первое впечатление на все эти характеристики передается теме обсуждения, тем самым формируя барьер первого впечатления.

7) Барьер взаимопонимания. Основной проблемой общения является отсутствие взаимопонимания. Выделим несколько основных принципов взаимопонимания в общении.

- Знание профессионального языка. Принцип предполагает использование профессионального словаря для описания и объяснения возникающих ситуаций.
- Уровень взаимопонимания напрямую связан с уровнем интеллектуального развития коммуникатора и получателя. Принцип консервативный. Отсутствие взаимопонимания при условии существенного различия в уровне интеллектуального развития собеседников не только затрудняет общение, но и делает невозможным достижение конструктивного результата.
- Уровень взаимопонимания определяется полнотой информации. Полная информация может быть дополнена полнотой изложения материала, фактов, а также открытым способом представления собственной позиции.
- Основой влияния взаимопонимания является согласованность представления и последовательность обоснования. Понимание того, что собеседник хочет доказать, следует из того, насколько последовательно и подробно он излагает свою

позицию. С этим вы можете согласиться или не согласиться, но эта позиция понятна.

- Концентрация внимания. Чтобы понять, вам нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник. Преодоление барьеров для межличностного общения.

В отечественной научной литературе понятие проблемы преодоления барьеров в речи связано с именем ученого Б. Ф. Пистона. Давайте рассмотрим пути их преодоления.

#### 1) Способы преодоления барьеров отрицательных эмоций.

- Коммуникационный барьер. Разумный способ поведения для преодоления барьеров общения, возникающих на основе негативных эмоций (гнев, пыл и т. д.), которые могут быть предложены всем без исключения, не существует, поскольку люди имеют значительную наследственную и социальную обусловленные колебаниями их степени выраженности и контроля. В процессе общения, мотивированного гнева, пыла, эмоционального потенциала, энергии и мужества, решительность человека может многократно размножаться. В этой ситуации человек склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер становится объектом, к которому наливается весь гнев. Деловое общение с сердитым или сердитым человеком неэффективно, а в некоторых случаях невозможно. Поэтому выход из этой ситуации - это не демонстрация слабости, а, напротив, мужество или даже великодушие.

- Плохое настроение. Преодоление эмоций, связанных с плохим настроением, ставит вопрос о том, следует ли вести диалог с человеком, перегруженным отрицательным зарядом. В этой ситуации есть факт, что один из партнеров знает об их состоянии или о партнере. Поскольку плохое настроение часто передается собеседнику, ожидать соглашения, взаимопонимание невозможно. Поэтому выход из этой ситуации - это перенос разговора или полное отключение.

- Первый слепочный барьер. Преодоление барьера первого впечатления имеет двойной характер. Это включает в себя такие компоненты, как способ одевания, способ выражения своих мыслей, способность поддерживать позу, невербальные проявления. Чтобы процесс коммуникации был эффективным, партнеры по коммуникации должны знать, что внешний вид не играет важной роли. Важно иметь возможность правильно выражать свои мысли.

#### 2) Способы преодоления барьеров в речи

- Логический барьер. Чтобы преодолеть барьер речи, стоит обратить внимание на логический барьер. Логический барьер можно преодолеть только путем: «перехода от партнера», пытаясь понять, как он построил свои выводы.
- Стилистический барьер. Чтобы преодолеть стилистический барьер, основаны на двух методах структурирования информации:
  - Правило кадра. Суть в том, что начало и конец беседы должны быть явно ограничены. В начале любого разговора уточняются цели и намерения, ожидания и результаты. И, в конце концов, как правило, подводя итоги, сделаны выводы. Это способствует лучшему восприятию информации, потому что существует психологическое явление, которое используют многие ораторы: люди лучше запоминают начало и конец информации. Начало информации способствует появлению симпатии, и конец остается в памяти. Мы можем сказать, что начало и конец спектакля чаще всего запоминают зрители. В повседневной жизни правило кадра часто нарушается. Часто, начиная разговор о проблеме, партнеры забывают о ней и заканчивают разговор по другой причине. Такой разговор становится излишним. Неясно, к какому выводу пришел, и главное - снова вернуться к этой проблеме.
  - Цепочка правил. Правило цепочки определяет структуру информации как «изнутри». Поэтому информация, необходимая для анализа проблемы, связана по цепочке по некоторым критериям. Способы подключения информационных цепей могут быть разными: это «в первую очередь», «во-вторых» и т. Д.; информация может быть оценена. Связь также может быть построена в логических цепочках. Например, «если это так, то так оно и есть». Использование правила цепи облегчает для партнера понимание информации.
- Семантический барьер Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности мышления партнера, то есть понять его словарный запас, в каком смысле используется тот или иной смысл слова.
- Фонетический барьер. Чтобы преодолеть барьер, нужно больше работать над собой, развивать акцент, учиться говорить четко и достаточно громко. Пути преодоления всех барьеров препятствуют личному росту. К факторам личностного роста относятся: амбиции, стремление к высокому статусу, ответственность перед другими. А также можно включать такие факторы, как отсутствие уверенности в себе, отсутствие необходимых навыков и т. д.

## **2. Анализ эффективности коммуникаций в системе управления**

### **2.1 Анализ эффективности коммуникационных процессов**

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют: вертикальные и горизонтальные.

Исследования иностранных ученых доказывают, что горизонтальные коммуникации показывают 90 % результата, в то время как вертикальные – всего лишь 20-25 %, (т. е. данное количество исходящей от управления информации передается сотрудникам и правильно ими интерпретируется). Иначе говоря, получатели могут выполнить собственные функции, зная только пятую часть полученной ими информации.

Вертикальные коммуникации делятся на нисходящие и восходящие.

Нисходящие организационные коммуникации возникают в ситуации, когда информационный поток переходит от высших уровней начальства к нижним. Практически половина всех контактов сотрудников приходится на их подчиненных, а вторая половина распределяется между руководством, коллегами и наружными субъектами. Производя нисходящие контакты, различные сотрудники пользуются цветными буклетами, дорогими демонстрациями и кропотливо спланированными встречами с сотрудниками, что, вполне вероятно, привлекает их внимание, но обычно они это не особо понимают. Ключ к более идеально сотворенным коммуникациям вовсе не в применении цветных рисунков, платков, гулких промоакций или электронных средств, а в предоставлении сотрудниками кропотливо обработанной и продуманной информации. Сотрудники, достигшие фурора в общении, наиболее лучше воспринимают потребности коллег и открыты к искреннему диалогу с другими работниками. Помимо нисходящих коммуникаций, компания испытывает необходимость в восходящих коммуникациях. Восходящие коммуникации выполняют также функцию обеспечения сотрудников информацией о том, что происходит на низших уровнях компании. Благодаря этому сотрудники узнают о настоящих и будущих проблемах и делают предположения по поводу корректировочных мер. В последнее время сотрудники пользуются свежей формой

восходящих коммуникаций, т.е. трудящиеся группы работников, периодически собираются несколько раз в неделю для того, чтобы обсудить и решить производственные и сервисные проблемы. Этот тип коммуникаций называется собрание качества. Восходящие коммуникации, как правило, исполняются в виде докладов, предложений и пояснительных записок.

Успешная работа вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций практически невозможна. Это доказывают сведения о том, что ближайший руководитель сотрудников (бригадир), когда уходит из офиса главного руководителя компании, располагает только 30% информации, а управляющий цехом – около 40%. Нисходящие и восходящие коммуникации ещё больше неэффективны, так как руководству передается менее 10% информации. Это внушительно говорит о неиспользованных резервах коммуникаций, которые существуют в компании, способностях их высококачественного усовершенствования.

Успех коммуникационных процессов связан с общепризнанными нормами этического поведения, как со стороны адресата, так и со стороны отправителя информации.

Особенная функция в производительности коммуникаций играет строение сообщений. При построении сообщения нужно соблюдать следующую очередность: от внимания к интересу, от интереса к главным положениям, от них – к возражениям и вопросам, а дальше к решению и призыву к действию.

Дабы не оказаться в ситуации быть непонятым собеседником, необходимо соблюдать простоту сообщения, применять лексикографический состав будничной речи, в том числе, и при общении с интеллектуальным и чутким собеседником. В то же время необходимо принимать во внимание, что доверие к себе можно потерять, в случае если привести только один неверный факт из ста, хоть и 99 могут быть действительными.

Отечественные исследователи выделяют десять заповедей эффективной коммуникации.

1. Перед коммуникацией внятно обусловьте идеи, вкладываемые в сообщение.
2. Проведите анализ настоящей цели всех коммуникаций.
3. Проведите анализ всего физического и человеческого окружение при всех коммуникациях.

4. Когда будете планировать коммуникационный процесс, проконсультируйтесь с другими специалистами.
5. Обратите свое пристальное внимание на интонацию и общий текст сообщения.
6. Учтите вероятность, что когда они представляются, необходимо включить в послание что-нибудь нужное и важное для его получателя.
7. Всякий раз следите за тем, как срабатывает коммуникация.
8. Поддерживайте коммуникационный процесс не только на сегодня, но и на завтра.
9. Достигайте того, чтобы действия установки не противоречили словам.
10. Умейте слушать другого.

Неудовлетворительное положение коммуникаций внутри организации чревато нешуточными последствиями, в частности, психологического характера и для руководства, и для рядовых сотрудников. Опыт выдающихся специалистов, практика успешной работы организаций говорит о том, что действенное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятые решения, создание подходящего психологического климата, необходимость стимулировать людей – всё это настоятельно просит детализировать информацию. И когда это не происходит, когда происходит информационный беспорядок, компании, угрожает исчезновение.

## **2.2 Анализ эффективности внутриорганизационных коммуникаций**

Эффективная коммуникация - коммуникация, в процессе общения которой участники достигают поставленных целей. Она подразумевает ответы на такие вопросы:

- какие способы коммуникации выбрать и как правильно ими пользоваться в общении;
- каким образом преодолеть препятствия в коммуникации;
- каким образом добиться успеха в коммуникации.

Начальник обязан владеть процессом восприятия, учетом различных факторов, которые влияют на восприятие в процессе обмена информационными сообщениями, что помогает не допустить понижения производительности коммуникаций, вовремя устранять препятствия, которые обусловлены интерпретацией.

Недоступность обратной связи по поводу переданной информации ограничить эффективность межличностного обмена сообщениями. Обратная связь принципиальна, так как она позволяет понять, насколько правильно получатель истолковал послание, которое вы ему передали.

Качество организационной коммуникации воздействует непосредственно на положительное поведение работников, а также на работу иных процессов управления персоналом. Значимость коммуникации в управлении повышается по мере роста уровня информационного обеспечения передовых компаний и ускорения перемен во внешней среде их работы, поэтому увеличение ее производительности считается главным источником конкурентного превосходства на настоящее время.

Производительность коммуникации внутри организации или то, как ресурсы компании затрачиваются на этот процесс, содействуют работе организационных целей, находится в зависимости от огромного количества факторов, которые разделяются на две группы: индивидуальные и организационные.

Чтобы расценить, насколько эффективно работают внутриорганизационные коммуникации и нужно ли их преобразовывать, необходимо провести следующий анализ.

1. Оценить масштаб и культуру организации;
2. Обнаружить работу коммуникаций, которые не эффективно работают;

Если в организации присутствует хотя бы один вид не эффективной коммуникации, значит, весь процесс коммуникации можно считать неэффективным;

3. Определить присутствие коммуникативных каналов;

Нужно определить, какие коммуникативные инструменты в компании распространяются.

4. Дать оценку коммуникационным каналам, которые уже имеются.

Нужно оценить информацию, которая распространяется через коммуникационные каналы. Существуют специальные аспекты для оценивания информации. Данные аспекты более подробно представлены в таблице 3.1.

Таблица 2.1 – Критерии оценки качества информации

Критерий	Описание
1	2
Уместность	Информация должна быть отнесена к работе компании, отвечать ее целям и ценностям
Понятие	Информация должна пониматься каждым работником организации, иметь в содержании термины, относящиеся к данной организации
Краткость	Информация должна быть краткой и четкой, не иметь в себе излишние подробности

Продолжение таблицы 2.1.

1	2
Полнота и достаточность	Чтобы избежать непонимания и недостоверные слухи, информация обязана полностью рассказывать о затрагиваемой теме
Достоверность	Чтобы информационный источник считался для работников надежным, информация должна быть достоверной
Своевременность	Чтобы информация считалась актуальной, необходимо передавать ее скорейшим образом



Адресность	Передавать информацию необходимо тому, кому она предназначена
Адекватность коммуникационных средств	Каждый тип информации должен передаваться грамотным средством передачи информации
Доступность	Актуальная информация должна быть доступна одновременно в нескольких формах

Источник:[16]

Чтобы сформировать в сознании сотрудников позитивный имидж организации и довести до персонала главные послания применяются следующие формы коммуникаций внутри организации: листок новостей; бюллетень для сотрудников; ежегодные доклады служащих; доска объявлений; внутреннее видеонаблюдение; web-страница организации; совместные собрания сотрудников.

Специалисты обязаны знать довольно-таки детально то, что случается в компании, так как они всегда должны обеспечивать взаимодействие её отдельных структур. Регулярные публикации для специалистов – это один из видов обеспечения этого. Почти все организации публикуют частые бюллетени для специалистов с информацией об индивидуальных конфигурациях, передвижениях по офису, свежих телефонах и пересмотренной работе организации. По мере возникновения разработок новых товаров, чрезвычайных новостей организации или других мероприятий, выпускаются особые бюллетени.

Сравнительно свежим и наименее распространенным средством внутриорганизационной коммуникации для отечественных компаний считаются ежегодные отчеты, отлично знакомые в практике зарубежных организаций. Эти отчеты могут быть напечатаны вместе с ежегодными отчетами для акционеров или распространяться как единые годовые отчеты. Конечно, почти все работники проявляют интерес к итогам работы организации и к тому, что делает специалист для грядущего. Годовой отчет информирует о работе компании, отражая ее эффективную деятельность и значительные мероприятия в течение года. При этом данный отчет обязан мотивировать сотрудников компании, скрыто обращаясь к чувству корпоративной причастности.

Ежегодные отчеты. В практике отечественных организаций часты случаи, когда создавались собственные летописи, своего рода хронология становления и функционирования компаний с фото и личными героями. Такая летопись часто создавалась наистарейшими работниками и применялась для хранения традиций, а также для знакомства новых работников с организацией, для презентов классическим партнерам. Годовой отчет – это средство выражения признания успехов занятых работников, которого они ждут.

Внутреннее видеонаблюдение является наиболее распространенным средством коммуникаций внутри организации. Высокая производительность видеонаблюдения обуславливается высокой информативностью видеозаписи. К примеру, с записью доклада начальника, который объясняет корпоративную политику. Данная видеозапись несет в себе больше информации, чем аудиозапись и тем более напечатанного текста того же послания. Видеозапись уменьшает дистанцию между аудиторией и специалистом, персонализирует политику организации. При информационном взаимодействии с работником производится решение таких главных задачи, как делегирование возможностей, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Подъему доверия к организации содействуют: актуальная и систематическая коммуникация; демонстрация доверия к работникам (к примеру, распространение как хороших, так и плохих новостей); вербование работников к разрешению проблемных обстановок, изучению их мнений.

## **2.3 Рекомендации по совершенствованию системы коммуникации в организации**

Подводя итоги можно с уверенностью сказать; что осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших. Прежде всего менеджер должен быть отличным психологом, который может предугадать малейшие изменения настроения коллектива Психологический фактор - один из важнейших факторов успешных коммуникаций. Во-вторых, менеджер должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Риторика общения в развитых компаниях стоит на одном из ведущих мест в развитии коммуникаций. От умения общаться с подчиненными зависит прежде всего будущее предприятия, а вместе с ним и будущее каждого отдельно взятого сотрудника. Менеджер должен уметь найти общий язык с замкнутыми и необщительными людьми, а также в нужный

момент приостановить поток речи болтунов, чтобы дать высказаться другим сотрудникам.

Основные выводы по данной работе можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 2.2.

Тип коммуникаций	Этапы процесса коммуникаций	Каналы коммуникаций
Межличностные		Устная передача
На основе письменного общения	Зарождение идеи или отбор информации	Совещания
Формальные	Выбор канала передачи информации	Телефонные переговоры
Неформальные		Письменная передача
<b>Вертикальные</b>	<b>Передача сообщения</b>	Служебные записки
Горизонтальные	Интерпретация сообщения получателем	Отчёты
Вербальные	Реализация сообщения	Электронная почта
Невербальные		Компьютерные сети

Итак, можно сделать вывод, что без взаимной помощи и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии.

В качестве рекомендаций могу предложить знаменитое высказывание Л. Якокка: «Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать». Также, на мой взгляд, в отечественных организациях следует развивать и усовершенствовать нисходящие формальные вертикальные коммуникации,

повышать эффективность неформальных коммуникаций между руководителями и подчиненными.

эффективность вертикальный о

## **Заключение**

Подводя итоги можно с уверенностью сказать; что осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших. Прежде всего, менеджер должен быть отличным психологом, который может предугадать малейшие изменения настроения коллектива Психологический фактор - один из важнейших факторов успешных коммуникаций. Во-вторых, менеджер должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Риторика общения в развитых компаниях стоит на одном из ведущих мест в развитии коммуникаций. От умения общаться с подчиненными зависит, прежде всего, будущее предприятия, а вместе с ним и будущее каждого отдельно взятого сотрудника. Менеджер должен уметь найти общий язык с замкнутыми и необщительными людьми, а также в нужный момент приостановить поток речи болтунов, чтобы дать высказаться другим сотрудникам.

Производительность коммуникаций находится в зависимости, прежде всего, от психологического настроения среди сотрудников. Там где начальник руководствуется методом «кнута и пряника», коллектив находится в нервном и разрозненном состоянии, а итогом этого является нехорошая эффективность труда, высокая текучка сотрудников, недоступность предприимчивости, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти прецеденты могут привести только к затуханию компании и в результате к его банкротству.

Впрочем, если начальник проводит собрания среди своих сотрудников, где дискутируются различные трудности становления, используются способы одобрения за инициативу, труд и т. п., создаются обстоятельства для свободного выражения своих мыслей, пусть даже они не совпадают с мыслями начальства, то в этом случае коллективу просто трудиться в представленной компании. Персонал понимает в этом случае собственное значение и будут стараться применить весь личный потенциал и разум для достижения процветания компании. В такой компании персонал не сомневается в собственном будущем, в том, что их трудности можно открыто

обсудить на собрании, привести любые идеи, за которые они будут вознаграждены. Данным компаниям проще перенести финансовые и политические упадки в государстве, так как работники, которые сплочены между собой, будут оказывать помощь друг другу, дабы избежать различных проблем.

Знатоки в коммуникационных процессах высказывают свое мнение, что более необходимым моментом, который нарушает единство в коммуникационных процессах между отправителем и получателем сообщения, считаются конфигурации, которые происходят в её кодировании и расшифровке. Более действенные коммуникации появляются тогда, когда процессы кодирования и расшифровки сообщения считаются единообразными. В случае если эти процессы становятся разнородными, коммуникации исчезают. Данная ситуация появляется тогда, когда сотрудники компании имеют разноплановый опыт, применяемую лексику, познания, интересы и т.п.

Подводя итоги проделанной работы, я хотел бы отметить, что функция коммуникации также важна для менеджера, как и функции планирования, организации, мотивации контроля. И я считаю, что менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления своей нелегкой, но интересной профессиональной деятельности совершенствования информационного обмена в организации.

## **Список использованных источников**

- 1 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
- 2 Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебное пособие / А.Л. Гапоненко; Под ред. Гапоненко А.Л. Москва.: изд. РАГС, 2004, 558с
- 3 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Н.И. Кабушкин; Под ред. Кабушкин Н.И. – 5-е изд., стереотип. МН.: Новое знание, 2002, 336с
- 4 Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, Е.В. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: Инфра-М, 2014. 238 с.
- 5 Коргова М.А. Менеджмент: Учебное пособие/ М.А. Коргова; Под ред. Коргова М.А. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008, 378с

- 6 Королев Ю.Б. Управление в АПК: учебник/ Ю.Б. Королев; Под ред. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочеткова Г.Н., Никифорова Е.Н. –М.: Колос, 2003, 304с
- 7 Крошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник/ А.Н. Крошелев; Под ред. Крошелев А.Н., Шванникова Н.Н., –М.: Экзамен, 2007, 365с
- 8 Крышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/ Е.Н. Крышова; Под ред. Крышова Е.Н., – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005, 258с
- 9 Латфуллина Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллина; Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой, – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2008, 464с
- 10 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. М.: ИНФРА-М, 2013. 312с.
- 11 Мельма В.А. Система внутренних коммуникаций в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman\\_158.php?part\\_code=137&art\\_code=6739](http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman_158.php?part_code=137&art_code=6739)
- 11 Мескон, А. Основы менеджмента: Учебник/ А. Мескон – 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФА-М, 2008, 360с
- 12 Минченкова О.Ю. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2014/03/26/adaptacija\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2014/03/26/adaptacija_personala.html)
- 13 Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие.М.: Дашков и К, 2012, 280с.
- 14 Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. -2-е изд. М.: Экзамен, 2014. 544 с.
- 15 Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. М.: ГАСБУ, 2011. 328 с.
- 16 Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании «Google» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>

17 Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)

18 Пугачёв В.П., Планирование персонала организации: Учебное пособие. М.: Издательство Московского университета, 2011. – 257с.

19 Хлынина М.В. Внутриорганизационные коммуникации: проверка на прочность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.personal.ru/journal/741/308168/>

20 Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2014. 570 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Таблица 1.1 – Характеристика коммуникационных сетей

Критерии оценки	Коммуникационные сети				
	Цепь	«Y»	Колесо	Круг	Многоканальная
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая