

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Информация в современном обществе считается ценнейшим ресурсом. Изучением различных аспектов передачи информации занимается целый ряд наук (кибернетика, теория коммуникаций, психология, исследование операций, теория управления и другие). В социальном управлении нет не одного уровня, не одной сферы, где бы не осознавали важности эффективной передачи информации.

Актуальность темы работы. Тема «Барьеры на пути эффективных коммуникаций» представляет как практический так и научно-познавательный интерес, что объясняется тем, что результативность коммуникационных процессов является важнейшим условием успешности любых управленческих воздействий, способствует обмену управленческой информацией в полном объеме и формированию на этой основе информационного обеспечения всей деятельности в организации, становится важным конкурентным преимуществом в современных условиях информатизации. Теорией управления, коммуникаций выработаны различные способы преодоления коммуникационных барьеров, некоторые заимствованы из арсенала психологии. Проблема преодоления коммуникационных барьеров интересна и полезна как с теоретической, так и с практической точек зрения. Способность к эффективным коммуникациям, коммуникационная компетентность являются важнейшим требованием для профессий типа «человек-человек».

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблемы эффективности коммуникационных процессов, преодоления преград и сложностей в коммуникациях посвящены работы множества ученых-теоретиков, в частности, таких как: К. Ясперс, М. Бубер, и практиков Д. Карнеги, Ф. Лалу и других.

Так К. Ясперс изложил интересный взгляд на критерии истинности при «подлинных» коммуникациях, М. Бубер большое внимание уделял условиям эффективности коммуникаций, Д. Карнеги предложил методы преодоления коммуникационных барьеров, точнее их избегания в ходе деловых бесед, Ф. Лалу большое внимание уделял специфике коммуникаций в «бирюзовых организациях», особенно субъективного характера[1].

Можно отметить междисциплинарный характер проблемы исследования.

Однако, несмотря на значительные усилия ученых и практиков, которые занимались исследованием проблемы, остались вопросы, которые не получили надлежащего освещения и требуют систематизации.

Целью работы является раскрытие сущности, видов и особенностей эффективных коммуникаций и барьеров в ходе коммуникационного процесса в управлении современной организации, выявление направлений совершенствования коммуникаций и преодоления барьеров.

Для наиболее полного раскрытия темы и достижения поставленной цели были намечены следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы обеспечения эффективности коммуникаций;
- уточнить понятийный аппарат в части базовых категорий;
- раскрыть причины, факторы барьеров и преград эффективных коммуникаций;
- определить виды барьеров и преград эффективных коммуникаций;
- выявить основные барьеры и преграды эффективных коммуникаций в практической деятельности;
- разработать направления повышения эффективности коммуникаций и способы преодолевать барьеры в коммуникационном процессе на успешность бизнеса.

Предмет курсовой работы - направления совершенствования коммуникационных процессов посредством преодоления коммуникационных барьеров.

Объектом исследования выступают теоретические и практические аспекты коммуникационных барьеров.

При решении поставленных задач использовались системный, структурно-функциональный, социологический методы, а также общенаучные методы (сравнение, анализ). Так для выявления связей успешности управленческих воздействий и эффективности коммуникационных процессов использовался социологический метод.

Предпринятые в работе анализ и прогноз опираются на принцип причинно-следственных и обратных связей.

Структура работы (работа включает введение, три главы, заключение, список источников, приложения) ориентирована на решение поставленных задач исследования.

Так во введении формулируются обоснование актуальности, важности темы, степень разработанности, цели и задачи, предмет и объект, описывается методология.

В первой главе изложены теоретические основы, во второй – практические аспекты, в третьей на основе обобщения теории и практики вырабатываются практические рекомендации.

В заключении приводятся результаты обобщения изложенного материала, итоговые выводы.

## **1. Теоретические аспекты преодоления коммуникационных барьеров**

### **1.1. Понятие «коммуникационных барьеров»**

Начнем, прежде всего, с определения основных понятий в сфере исследования. В толковом словаре С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой дается точное и конкретное толкование понятия «барьер» как «...преграждение, препятствие для чего-н.» [\[2\]](#).

Существуют разнообразные подходы к толкованию понятия коммуникации. «Коммуникации – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия» [\[3\]](#).

В учебнике по менеджменту В.Д. Дорофеева, А.Н. Шмелевой, Н.Ю. Шестопал дается следующее определение с системным уклоном: «Коммуникации в организации - это сложная, многоуровневая система, охватывающая как внешнее окружение (внешние коммуникации), так и саму организацию и ее элементы (внутренние коммуникации). Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на

работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций. Внутренние коммуникации - информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).» [4]

«Коммуникация - акт и процесс установления контактов между субъектами взаимодействия посредством выработки общего смысла передаваемой и воспринимаемой информации» [5]

Толкование понятия коммуникации в общем виде следующее:

Коммуникация - это процесс обмена информацией между субъектами, налаживание взаимодействия. Однако практика крайне инертна по отношению к новому знанию. Поэтому медленно приживаются и не сразу находят признание даже очень практичные идеи по развитию коммуникативных навыков и умений.

Термин «коммуникация» используется многими общественными, естественными, техническими науками, и чаще всего имеется в виду элементарная схема коммуникации, приведенная на рис. 1.

ИНИЦИАТОР КОММУНИКАЦИИ, отправитель,

передатчик

ПОЛУЧАТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ,

адресат,

приемник

информация, сообщение, данные

передаваемый объект

Рис. 1. Элементарная схема коммуникации

Элементарная схема показывает, что коммуникация предполагает наличие не менее трех элементов: передающий субъект (инициатор коммуникации, коммуникант) - передаваемый объект (информация, сообщение) - принимающий субъект (получатель информации). Стало быть, коммуникация - это разновидность взаимодействия между субъектами, опосредованного некоторым объектом. Для

отграничения коммуникации от других процессов обратим внимание на следующие ее отличительные признаки:

1. В качестве участников коммуникации, как правило, выступают два субъекта, которыми могут быть: отдельный индивид или группа, возможно общество в целом. Возможен и частный случай коммуникации, когда человек пишет себе записку, напоминание, тогда он же является получателем информации.

2. Обязательно наличие передаваемого объекта, который может иметь материальную форму (документ, СМС и т. д.) или не иметь ее. Например, коммуникант может неосознанно воздействовать на реципиента, внушая ему доверие, симпатию, антипатию. В частной форме коммуникации, когда человек общается сам с собой (аутотренинг, воспоминания, размышления и т. п.), объект как правило, нематериален.

3. Коммуникации в обществе выполняют важнейшую транспортную функцию передачи информационных потоков.

«Перемещение сообщения, информационного объекта в пространстве - в этом заключается цель коммуникации»[\[6\]](#).

Носителями смысла в коммуникации могут быть сигналы, символы, знаки, имеющие внешнюю воспринимаемую форму и внутренне постигаемое содержание.

Подчеркивая роль эффективных коммуникаций в управлении для организаций будущего Фредерик Лалу пишет: «Движение информационных потоков демонстрирует, как избранные установки относительно сути человеческой природы (осознанные и неосознанные) на практике формируют методы работы организации.» [\[7\]](#)

В учебнике по менеджменту В.Д. Дорофеева, А.Н. Шмелевой, Н.Ю. Шестопал отмечено, что объектом закона информированности-упорядоченности управления и коммуникаций является информация. Подчеркивается ее важная роль «в функционировании любой организации, поскольку все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении информации. Информация - это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Информация обладает такими характеристиками (количественными и качественными), как объем, достоверность, насыщенность, ценность.» [\[8\]](#)

Толкование понятия барьеров коммуникаций у большинства авторов схожие, так, например, в учебнике Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко «Барьеры коммуникации – различного рода помехи, приводящие к искажению информации и на этапе передачи, и на этапе приема информации»[\[9\]](#).

Обобщив изложенное, если понимать коммуникацию, как процесс информационного обмена, то можно дать следующее толкование «коммуникационных барьеров» – это преграды, препятствия и трудности, вызванные объективными техническими, технологическими, субъективными социально-психологическими факторами, для эффективного информационного обмена на различных его этапах.

## **1.2. Причины и факторы, порождающие коммуникационные барьеры**

Рассмотрим причины и факторы, порождающие коммуникационные барьеры, на разных этапах процесса коммуникации.

Во-первых, возможна ситуация, когда при подборе информации инициатор коммуникации не сможет собрать и сформулировать нужную, интересную, релевантную. Чтобы коммуникация стала эффективной, необходимо учесть множество факторов, определить цели, выбрать подходящую форму, способы передачи. Например, менеджер, при желании передать информацию об оценке результатов деятельности, должен четко понимать, что цель состоит в том, чтобы охватить все важнейшие моменты об положительных и негативных итогах и о том, как можно улучшить результаты. Сообщение «не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных»[\[10\]](#).

Во-вторых, при передаче возможно используется сложно воспринимаемое кодирование, что затруднит понимание.

В-третьих возможно выбран не подходящий по характеристикам канал, несовместимый с типом символов, использованных для кодирования. Например, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией. Возможны также потери информации при передаче, связанные с помехами.

В-четвертых, после доставки сообщения (закодированной информации) получателю, возможно неверное декодирование, искажение смысла, шум.

Коммуникация будет эффективной, если получатель продемонстрировал понимание сообщения, отреагировав так, как ждал от него отправитель, либо в виде обратной связи как ответной адекватной реакции на переданную информацию. В такой ситуации отклик отправителя, «свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением»[\[11\]](#).

Обратная связь способствует росту эффективности коммуникаций, позволяет преодолевать помехи, улучшать качество информационного обмена, хотя требует большего времени.

На рисунке 2 процесс коммуникации представлен как система с обратной связью и барьерами.

Подбор информации и кодирование сообщения отправителем

передача информации

Декодирование получателем

Отклик, реагирование

отправителем

Обратная связь

**Барьеры, помехи**

Рис. 2 Процесс коммуникации как система с обратной связью и барьерами

Помехи, различного рода барьеры эффективных коммуникаций возможны на каждом этапе коммуникационного процесса, что приводит к искажению передаваемой информации и может полностью заблокировать информационный обмен. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей коммуникаций, качества передаваемой информации.

Таким образом, «прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей»[\[12\]](#).

В числе причин и факторов, порождающих коммуникационные барьеры могут быть: 1) отвлечения; 2) неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации; 3) различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы); 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя. То есть важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

### **1.3. Виды барьеров на пути эффективных коммуникаций**

В учебнике Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко отмечается, что «Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и



принимает все, что собирался передать ему отправитель» [\[13\]](#).

Личностные барьеры – коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя.

Физические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

Языковые барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальное значение слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Так, в большом словаре английского языка приводится более 100 значений слова «ground», многие из них существенно различаются. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутри-групповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

Примеры различных коммуникативных барьеров представлены в таблице 1.

Таблица 1

### **Примеры коммуникативных барьеров**[\[14\]](#)

Тип барьера	Примеры проявлений
-------------	--------------------

Личностные	<p>Психологическая несовместимость отправителя и получателя. Различия в ценностных суждениях. Компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт). Негативный прошлый опыт коммуникаций. Селективное восприятие информации. Неумение слушать собеседника. Фильтрация информации. Вредные вербальные привычки (слова и звуки-"паразиты": "так сказать", "э-э", "это самое" и т.д.). Вредные невербальные привычки (жесты, мимика и т.д.)</p>
Физические	<p>Отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение. Расстояние между людьми во время общения. "Стены". Помехи во время радиопередачи</p>
Семантические	<p>Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики)</p>
Языковые	<p>Различное понимание одних и тех же слов и выражений. Жаргон, используемый в данной группе. Сленг</p>
Организационные	<p>Многоуровневость. Нарушение нормы управляемости. Излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра. Излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается. Неопределенность обязанностей и прав</p>

Культурные различия, проявляющиеся, например, в пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров и т.п.;

Культурные различия

дистанции между общающимися людьми; использовании вульгаризмов в деловой беседе; приверженности своему языку при проведении переговоров;

манерах держаться, например, при японцах нельзя держать руки в карманах;

использовании различных жестов;

тоне, громкости голоса при переговорах и т.п.

Временные

Дефицит времени общения

Коммуникационные перегрузки

Часть сообщений отсеивается, даже не декодируется.

Трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях

Различия в статусе

Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

«Культурные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении»[\[15\]](#).

Временные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагает эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Существуют и другие барьеры на пути эффективных коммуникаций.

Трудности и источники ошибок («барьеры») коммуникаций столь же разнообразны, как многообразна сама психика. Вместе с тем среди них выделяются наиболее типичные и повторяющиеся. Их преодоление составляет неотъемлемую часть коммуникативной функции деятельности руководителя.

Перцептивно-интерпретационные ошибки (обусловленные восприятием). Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном из психологических исследований делается, например, вывод: «Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется»[\[16\]](#). Но «кажется» он каждому по-своему. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще - не пониматься и даже активно отторгаться.

Диспозиционные ошибки обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

Статусные ошибки возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять

«большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

Семантические барьеры возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством полисемичности, т.е. многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Личностный контекст у каждого свой, что и приводит к семантическим различиям, ошибкам. Они могут затрагивать не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. В целом все отмеченные типы ошибок можно суммировать, если вспомнить известный афоризм: «Мысль изреченная есть ложь». Перефразируя его, можно сказать, что мысль изреченная и воспринятая есть ложь вдвойне. В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего»[\[17\]](#).

Невербальные преграды. Хотя вербальные средства являются основными при коммуникациях всех видов, заметную роль играют невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т.д.). Все они еще более многозначны, нежели вербальные. Это обуславливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

Неэффективная обратная связь также является одним из источников ошибок коммуникаций.

Плохо сформулированное сообщение. «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона и «бытовизмов», просто косноязычие - все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины ошибок коммуникаций.

Потери информации в коммуникативных циклах включают два основных вида ошибок. Во-первых, если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую - витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери (отсюда - требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Во-вторых, нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда - на еще более низкий уровень и так далее - до уровня непосредственного исполнения. Показано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации. Согласно исследованиям, лишь 63% информации, отправляемой высшим руководством, доходило до заместителей; 40% - до начальников цехов; 20% - до рабочих[18].

Фальсификационные ошибки. Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не «беспристрастных» передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой «передатчик» не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой - изощренно, нежели человек. Он, преследуя свои корыстные цели, отнюдь не всегда, а на деле - редко заинтересован в объективности предоставляемой им информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки составляют поэтому один из главных источников возникновения у руководителя недоверия к осведомительной информации и, как следствие, - неопределенности в его деятельности.

Преждевременная оценка. Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

«Ошибки страха». Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним[19].

На основании изложенного, можно сделать следующие **выводы**: Эффективность процесса коммуникаций, как информационного обмена между источниками и получателями информации, во многом определяется качеством кодирования и расшифровки, техническими и организационными моментами передачи. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда сотрудники предприятия характеризуются большими различиями в менталитете, словарном запасе, профессиональной используемой лексике, знаниях, личностно-мотивационной сфере общения, тогда возникающие коммуникационные барьеры могут как снизить эффективность коммуникаций, так и полностью привести к потере информации.

Для преодоления коммуникационных барьеров необходимо сформировать комплекс принципов, способов, методов, мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия внутренних контактных аудиторий, а также внешних, включая бизнес-партнеров, организацию сбора, обработки, хранения и защиты информации.

## **2. Оценка коммуникационных барьеров на примере АО «Совхоз Пуровский»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности**

Акционерное Общество (далее -АО) «Совхоз Пуровский» – одно из крупных и стабильно развивающихся хозяйств Пуровского района Ямало-Ненецкого автономного округа.

Основными направлениями деятельности организации являются производство продукции оленеводства и вылов рыбы, и последующая переработка этой продукции.

Согласно Устава предприятия АО «Совхоз Пуровский» осуществляет следующие виды экономической деятельности

- разведение оленей
- вылов рыбы и водных биоресурсов в реках, озерах, водохранилищах и прудах

- переработка и консервирование рыбопродуктов
- производство хлеба и мучных изделий недлительного хранения
- розничная торговля хлебом и хлебобулочными изделиями
- оптовая и розничная торговля мясом, включая субпродукты
- розничная торговля в неспециализированных магазинах пищевыми продуктами
- розничная торговля рыбой
- деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта
- деятельность внутреннего водного грузового транспорта

«АО «Совхоз Пуровский» обеспечивает рабочими местами большую часть тундрового населения района и жителей села Самбург, он является поселкообразующим предприятием этого муниципального образования»[\[20\]](#).

Дата первичной регистрации - 16 октября 2001 года. Изначально предприятие было зарегистрировано, как открытое акционерное общество ОАО «Совхоз Пуровский», в 2016 году из Открытого Акционерного Общества стало просто Акционерным Обществом.

Юридический адрес: 629870, Тюменская область, Ямало-ненецкий автономный округ, Пуровский район, с. Самбург, ул. Набережная.

Тип собственности - иная смешанная российская собственность.

Это одно из крупных и стабильно развивающихся частных коммерческих предприятий Пуровского района Ямало-Ненецкого автономного округа, по отраслевой принадлежности может быть отнесено к отрасли - животноводство. Так основным видом деятельности является: «Разведение оленей», поэтому отрасль по ОКОНХ: «Другие направления животноводства».

Подразделения АО «Совхоз Пуровский»:

- оленеводство
- рыбодобыча
- флот
- механизация



- цех переработки рыбы и оленины
- растениеводство
- котельная
- столярная мастерская
- пекарня
- столовая
- хозяйственная часть
- административно-управленческий аппарат[21].

Деятельность предприятия АО «Совхоз Пуровский» за 2015-2017 гг может быть охарактеризована с помощью следующих основных показателей сгруппированных на основе данных бухгалтерского баланса предприятия, представленного в приложении 1 (см. Таблицу 2).

Таблица 2:

Основные экономические показатели АО «Совхоз Пуровский» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			Абс. откл(+/-), тыс. руб.		Относ.откл, %	
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	Всего имущество	857964	955185	929815	97221	-25370	11,33	-2,66
2	в том числе основных средств	295927	286789	284808	-9138	-1981	-3,09	-0,69
3	краткосрочных оборотных активов	335669	387845	354237	52176	-33608	15,54	-8,67
4	Собственные средства	500118	500449	500556	331	107	0,07	0,02

5	Сумма задолженности	357546	454736	429259	97190	-25477	27,18	-5,60
6	Краткосрочные обязательства	357546	454736	429259	97190	-25477	27,18	-5,60
7	Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0	0		
8	Выручка от продаж	27675	27346	36683	-329	9337	-1,19	34,14
9	Себестоимость продаж	123026	130995	170058	7969	39063	6,48	29,82
10	Запасы и затраты	111858	162185	180070	50327	17885	44,99	11,03
11	Балансовая прибыль	-95351	-103649	-133375	-8298	-29726	8,70	28,68
12	Чистая прибыль		31	107	31	76		245,16
13	Среднегодовой остаток оборотных средств	351041,5	361757	371041	10715,5	9284	3,05	2,57
14	Среднегодовой остаток запасов	110272,5	137021,5	171127,5	26749	34106	24,26	24,89

15	Среднегодовой остаток дебиторской задолженности	172613,5	130660	158494,5	-41953,5	27834,5	-24,30	21,30
----	---	----------	--------	----------	----------	---------	--------	-------

По полученным данным, можно сделать вывод, что стоимость имущества АО «Совхоз Пуровский» за исследуемый период 2015-2017 гг. увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 97221,0 тыс. руб. (11,33 %), уменьшилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 25370,0 тыс. руб. (2,66 %)

Основные средства уменьшились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 9138,0 тыс. руб. (3,09 %), уменьшились в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 1981,0 тыс. руб. (0,69 %)

Собственные средства увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 331,0 тыс. руб. (0,07 %), увеличились в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 107,0 тыс. руб. (0,02 %)

Сумма задолженности увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 97190,0 тыс. руб. (27,18 %), уменьшилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 25477,0 тыс. руб. (5,60 %)

Краткосрочные обязательства увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 97190,0 тыс. руб. (27,18 %), уменьшились в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 25477,0 тыс. руб. (5,60 %)

Отмечено также, что выручка от реализации предприятия АО «Совхоз Пуровский» уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 329,0 тыс. руб. (1,19 %), увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 9337,0 тыс. руб. (34,14 %)

Себестоимость реализованной продукции увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 7969,0 тыс. руб. (6,48 %), увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 39063,0 тыс. руб. (29,82 %)

Запасы и затраты увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 50327,0 тыс. руб. (44,99 %), увеличились в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 17885,0 тыс. руб. (11,03 %)

Балансовая прибыль уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 8298,0 тыс. руб. (8,70 %), уменьшилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 29726,0 тыс. руб. (28,68 %)

Чистая прибыль предприятия АО «Совхоз Пуровский» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 31,0 тыс. руб., увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 76,0 тыс. руб. (245,16 %)

## **2.2. Методология и организация оценки коммуникаций**

Для оценки коммуникаций, информационного обмена на АО «Совхоз Пуровский» был проведен комплексный анализ по трем основным направлениям:

1. контроль письменных (документальных) коммуникаций;
2. контроль устных коммуникаций;
3. оценка уровня сформированности коммуникационно-организационной составляющей деятельности, в области коммуникационной компетентности сотрудников посредством тестирования по методике предложенной В.В. Синявским, В.А. Федорошиным и проведения наблюдения.

Для реализации оценки коммуникаций, информационного обмена по первому направлению был проведен контроль отклика на прохождение контрольного документа (приказа об аттестации коммуникационно-организаторской компетентности сотрудников, работающих на компьютерах АО «Совхоз Пуровский» Приложение) в системе документооборота предприятия по подразделениям. По данному направлению сотрудниками АО «Совхоз Пуровский» был продемонстрирован высокий уровень эффективности письменных (документальных) коммуникаций, что подтвердил тот факт, что всеми подразделениями распоряжение было выполнено, что было задокументировано и отчеты с протоколами тестирования (Приложение 3) после аттестации высланы секретарю предприятия.

Для реализации оценки устных коммуникаций, информационного обмена по второму направлению было передано телефонное приглашение на тренинг по развитию коммуникативных навыков сотрудникам с фиксацией количества отреагировавших, пришедших на тренинг. По этому направлению сотрудниками АО «Совхоз Пуровский» также был продемонстрирован высокий уровень

эффективности устных (телефонных) коммуникаций, что подтвердил тот факт, что представители всех подразделений приняли участие в тренинге (в общем числе 78% сотрудников, работающих на компьютерах приняло участие в тренинге), что было задокументировано и протокол выслан секретарю.

При тестировании для оценки коммуникативных и организаторских способностей сотрудников использовали описание методики «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин (далее -КОС), электронный онлайн вариант проведения тестирования URL: <https://psyttests.org/profession/kos1-run.html>.

Целесообразность использования вышеуказанной методики объясняется тем, что «В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий - руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей» [22].

При проведении тестирования по подразделениям АО «Совхоз Пуровский» сотрудники проявили в целом средний уровень коммуникационно-организаторской компетентности.

Было также проведено наблюдение за коммуникациями сотрудников различных подразделений АО «Совхоз Пуровский» и выявлены основные типы коммуникационных барьеров, которые им свойственны. Результаты оценки и описание коммуникационных барьеров приведем далее.

## **2.3. Результаты оценки эффективности коммуникаций**

При выявленном общем среднем уровне коммуникационной компетентности сотрудников АО «Совхоз Пуровский» в числе основных типов наблюдаемых коммуникационных барьеров отмечены барьеры непонимания. Как отмечает С.Г. Сапегина «Барьеры непонимания связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации)» [23].

В том числе:

Во-первых, наблюдались семантические коммуникационные барьеры при неправильном понимании значения информации передаваемой в процессе коммуникации. Например, программист-системщик АО «Совхоз Пуровский» пришел по заявке оператора для проверки неработающего компьютера. ИТ-специалист говорит оператору: «Я возьму эту башню на ремонт, а другую поставлю взамен, кажется, винт навернулся». Использование программистом профессионального жаргона («башня» – процессорный блок, «винт навернулся» – вышло из строя устройство хранения данных) вызвало непонимание оператора.

Во-вторых, у сотрудников АО «Совхоз Пуровский» отмечались многочисленные фонетические, стилистические и логические коммуникационные барьеры, толкуемые С.Г. Сапегинной следующим образом «Фонетические барьеры – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, реческороговорка и др.). Стилистические барьеры – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием. Стил изложения информации может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Неприятие могут вызывать и вредные вербальные привычки собеседника (использование в речи слов и звуков-паразитов: «это самое», «так сказать», «ну», «так», «как бы», «э-э», «м-м» и т.д.). Логические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие несовпадения логических действий и умозаключений партнеров по общению. Каждый человек видит коммуникативную ситуацию посвоему, со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в разных ситуациях могут иметь совершенно иной смысл» [24].

В-третьих, почти у всех сотрудников АО «Совхоз Пуровский», особенно при подготовке и сдаче отчетности, отмечались коммуникационные перегрузки, связанные с обработкой, подведением итогов, сверкой огромного объема разноплановой информации. Хорошим стимулом ответственного отношения к данным видам работ сотрудников АО «Совхоз Пуровский» является традиционно практикуемое премирование после успешной сдачи годовой отчетности.

Конечно, бывают и ошибки при подготовке и составлении годовой отчетности, однако они, как правило, своевременно корректируются и не оказывают влияние на итоговую информацию о деятельности АО «Совхоз Пуровский» при реформации баланса и переходе на новый отчетный период.

Своевременно выявленные ошибки, связанные с необходимостью обработки чрезвычайно большого объема отчетной информации, не наказываются на АО «Совхоз Пуровский». На предприятии осознают проблематичность эффективного, безошибочного реагирования на весь объем поступающей информации.

Имеют место при коммуникациях на АО «Совхоз Пуровский» и коммуникационные барьеры личностного плана, связанные с психологическими особенностями коммуникантов, создающими коммуникационные барьеры субъективного характера. При проведении наблюдений за сотрудниками АО «Совхоз Пуровский» отмечено, что основными причинами коммуникационных барьеров личностного плана стали:

1. Особенности характера, направленности личности, темперамента, эмоциональных состояний. Зачастую они становились существенной помехой на пути эффективных коммуникаций. Например, возникал коммуникационный барьер, сложности взаимопонимания возмущенного распределением зарплаты меланхолика и агрессивно настроенного холерика, скряги и альтруиста.

2. Различия интересов, менталитета, ценностей тоже очень часто становились причинами барьеров эффективных коммуникаций.

Работники, нацеленные только на получение зарплаты, зачастую спеша, теряют контроль за качеством работ и удивляются на замечания со стороны ответственных сотрудников, при этом возникают серьезные конфликты.

3. Отрицательные впечатления от предыдущего общения, рассказы о конфликтах с некоторыми агрессивно-настроенными работниками передаются как легенды в коллективе и вызывают страх вступления в коммуникации с ними (так рассказывают, что одна работница, несокрушимой комплекции, Тамара Петровна в конфликтной ситуации поколотила оппонентку, тоже весьма внушительной фигурой. После этого слухи об этой истории передавались между сотрудниками и мало кому хотелось общаться с Тамарой Петровной).

4. Непроизвольная предвзятость при негативном восприятии внешности и манер общения некоторых сотрудников тоже затрудняют коммуникационное взаимодействие.

Возникают и классифицированные С.Г. Сапегинной «Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними,

распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления»[\[25\]](#). В числе основных причин коммуникационных барьеров стали разные уровни информированности структурных подразделений.

Достаточно часто в АО «Совхоз Пуровский» возникают коммуникационные барьеры, классифицированные С.Г. Сапегинной как «Технические барьеры вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего»[\[26\]](#).

Это лишь основные типы, отмечающихся в АО «Совхоз Пуровский» коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникаций.

На основании проведенной оценки коммуникаций АО «Совхоз Пуровский» сделаны итоговые обоснованные выводы о среднем уровне эффективности информационного обмена и наличии различных типов коммуникационных барьеров. Это во многом связано со спецификой деятельности предприятия, сложностями природно-климатического плана и организационного характера. Однако даже средний уровень эффективности коммуникаций позволяет предприятию успешно работать. Очевидно, что при улучшении эффективности информационного обмена результативность функционирования предприятия в целом возрастет.

Далее рассмотрим возможные направления совершенствования коммуникаций и способы преодоления коммуникационных барьеров.

## **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникаций и преодолению коммуникационных барьеров**

### **3.1 Направления совершенствования коммуникаций**



Проведенный анализ эффективности коммуникаций АО «Совхоз Пуровский» позволил выявить основные проблемные моменты информационного обмена и выработать направления совершенствования коммуникаций, используя приемы, описанные в книге Д.Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Цитируем по книге Е.В. Андриенко «Социальная психология»: «Наблюдения и обобщения Д.Карнеги представляют несомненную ценность, поскольку в простой и ясной форме определяют возможности практического использования некоторых моделей поведения для улучшения результатов взаимодействия» [\[27\]](#).

Это, прежде всего, позитивное поведение коммуникантов, включая искренний интерес, умение внимательно слушать собеседника при общении.

Во-вторых, создание положительной эмоциональной атмосферы, расположения собеседника (общаясь эмоционально, заинтересованно, улыбаясь, стремясь найти общие интересы, положительно мотивирующие моменты, избегать разногласий и подведение его к вам предложенным идеям исподволь, как к своим, стремление наиболее полно понять интересы, аргументы собеседника и отметить наиболее ценные идеи, мысли)

В-третьих, стремление к формированию максимальной удовлетворенности от результатов общения у собеседника.

По мнению Е.В. Андриенко эффективность процесса коммуникации во многом определяется технологическими особенностями субъективного характера каналов передачи информации, при этом она выделяет «аудиальный (доминирует слух), визуальный (доминирует зрение) и кинестетический (доминирует ощущение) субъективные каналы восприятия и передачи информации, которые определяются как модальности. Можно говорить и о полимодальности человека, у которого преобладают обобщенные представления и мыслительные процессы. Модальность в данном случае - это процесс и механизм восприятия. У всякого нормального человека функционируют все три канала с преобладанием одной модальности. Соответственно людей, связанных с тем или иным каналом восприятия, называют: визуалы, кинестеты, аудиалы и полимодалы. В зависимости от преобладающей модальности для человека мир - это либо то, что он видит, либо то, что слышит или чувствует».

Естественно, что в зависимости от приоритетной модальности и восприятие информации и ее передачу для разных людей необходимо организовывать с

разными особенностями.

Для повышения эффективности коммуникаций, совершенствования восприятия и взаимопонимания коммуникантов с разными модальностями, возможно рекомендовать использовать, следующие способы: присоединение, закрепление, ведение (по методике Е.В. Андриенко).

«Присоединение осуществляется через имитацию, отождествление своего поведения с поведением партнера - так называемое зеркальное поведение. Достижение, по возможности, синхронности дыхания и тождественности поз способствует мягкому вхождению в контакт. Этот прием способствует вхождению коммуникатора в репрезентативную систему реципиента. При закреплении субъект подражает мимике, жестам, голосу партнера, использует характерные для него ключевые слова. Визуал будет часто использовать слова: «яркий», «видеть», «отчетливо» и т.д.; аудиал - «слышать», «понимать», «звучать» и т.д.; кинестетик - «чувствовать», «ощущать», «прикасаться» и т.д. Если коммуникатор начинает употреблять слова, связанные с ведущей модальностью партнера, он входит в контекст его восприятия и понимания, что, безусловно, способствует выработке общего смысла при взаимодействии. Ведение представляет собой постепенное переключение партнера с его собственной программы на предлагаемую. Присоединение, закрепление и ведение могут рассматриваться не только как приемы, обеспечивающие передачу и понимание информации, но также и как последовательные этапы установления контакта. Поскольку у большинства людей доминирующая модальность ярко не выражена, то интерпретация ими поступающей информации редко обусловлена селективностью модальности. Однако при ярком доминировании того или иного канала восприятия и передачи информации следует учитывать и вышеназванные приемы взаимодействия, обеспечивающие выработку общего смысла информации в процессе общения»[\[28\]](#).

Рекомендуется также развитие коммуникационных навыков работников АО «Совхоз Пуровский», возможно с использованием обучающих центров или проведением корпоративных тренингов, профессионального коучинга.

Представляется важным при подборе направлений улучшения коммуникационного обмена, преодоления коммуникационных барьеров на АО «Совхоз Пуровский» принимать во внимание наиболее значимые факторы и условия передачи информации, учитывать особенности коммуникационной среды, коммуникантов конкретной организации.

Для АО «Совхоз Пуровский» обоснованными направлениями улучшения коммуникационного обмена, преодоления коммуникационных барьеров видятся:

- организация адекватной обратной связи персонализированной, личностно-психологически ориентированной;
- коррекция негативного влияния коммуникационных барьеров, контроль передачи, восстановление и резервное копирование важной информации;
- регламентация защиты конфиденциальной информации от несанкционированного доступа;
- определение общих уровней обеспечения безопасности информации;
- стандартизация официальных процедур передачи информации;
- повышение коммуникационной компетентности сотрудников при проведении тренингов и деловых игр.

Фредерик Лалу считает, что традиционно доступ к важной информации определялся степенью иерархической важности, а для организаций будущего все внутрифирменная информация общедоступна: «В Бирюзовых организациях нет неважных людей. Предполагается, что каждый всегда имеет доступ ко всей информации. Подход «никаких секретов» распространяется на все сведения, включая и конфиденциальные. Сюда входят не только финансовые отчеты, но и зарплаты или показатели работы отдельных команд.»[\[29\]](#)

Направления улучшения системы коммуникаций в АО «Совхоз Пуровский» могут быть также следующими.

1. Составление планов графиков, схем документооборота, регламентов информационного обмена на различных уровнях, между различными подразделениями, с определением сроков, объемов потребности в информации
2. Планирование оперативных коммуникационных мероприятий: периодических встреч, совещаний (либо с одним или несколькими подчиненными, либо со всеми подчиненными) для информирования сотрудников.
3. Использование эффективных современных технологий обратной связи в форме разнообразных вариантов опросов, анкетирования по предложениям совершенствования, внутренней управленческой отчетности.

И. Н. Кузнецов подчеркивает, «Чтобы стать эффективным коммуникатором, следует действовать в соответствии с принципом: «Смысл коммуникации – в той реакции, которую вы получаете». Это и есть обратная связь, суть которой заключается в реакции воспринимающего (вербальной или невербальной) на поведение партнера. Это информация не о том, что представляет собой тот или иной человек, а в большей степени о нас самих в связи с этим человеком (одно из правил обратной связи)» [\[30\]](#)

Таким образом, улучшение эффективности коммуникаций АО «Совхоз Пуровский» должно осуществляться комплексно и персонализировано при восприятии, передаче и интерпретации информации. Персонализация передаваемой информации позволит повысить ее значимость, воспринимаемость и улучшит эффективность коммуникаций в целом.

## **3.2 Способы преодоления коммуникационных барьеров**

Теорией и практикой управления, коммуникаций, психологии разработаны разнообразные приемы, способы преодоления коммуникационных барьеров, обеспечения роста эффективности восприятия управленческой информации посредством обеспечения обратной связи в ходе коммуникационного процесса.

Так, например, общие рекомендации по преодолению коммуникативных барьеров, предлагаемые С.Г. Сапегинной.

Во-первых, подобрать и систематизировать информацию для передачи, во-вторых, продумать как точнее, понятнее и однозначно передать смысл; в-третьих, постарайтесь представить себе как будет воспринято ваше сообщения; в-четвертых, обеспечить эффективную обратную связь.

Б.Ф. Поршнев разработал ряд рекомендаций преодоления барьеров речевого и поведенческого характера, на которые ссылается С.Г. Сапегина.

Для преодоления коммуникационного барьера отрицательных эмоций можно воздействовать на отрицательные эмоции при взаимодействии по двум направлениям: влияя на свое негативное поведение и воздействуя на отрицательно восприятие, агрессивную психику и поведение оппонента. Возможно использовать при этом методику психологического «поглаживания». Подбирают

фразы, аргументы для поддержания хорошего настроения, положительных эмоций по самым различным направлениям, что снимает напряженность, вызывает позитивное поведение, симпатию к партнеру и снижает вероятность возникновения коммуникационных барьеров. Можно использовать методы сближения (не говорить о том, что разъединяет а только о том, что сближает); прием ассимиляции – взаимопроникновения.

Для преодоления коммуникационного барьера неудачного первого впечатления рекомендуется правильно развивать умение одеваться и вырабатывать располагающие манеры, а также умение правильно излагать свои мысли.

Для преодоления коммуникационного логического барьера рекомендуется использовать прием «идти от партнера», прослеживая последовательность умозаключений оппонента.

Для преодоления коммуникационного стилистического барьера рекомендуется использовать приемы «структурирования информации:

а) правило рамки: начало и конец разговора должны быть четко ограниченными. В начале любого разговора выясняются цели и намерения, ожидание и результаты. А в конце, как правило, подводятся итоги и формулируются выводы. Это способствует наилучшему восприятию информации, так как существует психологический феномен, которым пользуются многие ораторы: люди, запоминают лучше начало и конец информационного сообщения. Начало информации способствует возникновению симпатии, а конец остается в памяти. В повседневной жизни правило рамки часто нарушается. Зачастую, начав разговор по поводу одной проблемы, партнеры забывают о ней и завершают общение совсем другим вопросом. В этом случае не понятно к какому выводу пришли собеседники, и нужно возвращаться к этой проблеме снова;

б) правило цепи определяет строение информации как бы «изнутри». Информация, необходимая для анализа проблемы, соединена в цепь по каким-то признакам. Способы соединения информационных цепей могут быть разные: информация может быть проранжирована, а может выстраивается в логические цепи. Например, «если это так, то это тоже так». Использование правила цепи облегчает партнеру понимание информации»[\[31\]](#);

Для преодоления коммуникационного семантического барьера рекомендуется учитывать специфику менталитета партнера по коммуникации, его лексики, в каком смысле использовано то или иное значение слова.

Для преодоления коммуникационного фонетического барьера рекомендуется учитывать специфику дикции, учиться говорить внятно и достаточно отчетливо.

Обеспечение эффективности коммуникации, снижения коммуникационных помех и барьеров, с точки зрения процесса двусубъектного информационного обмена возможно, когда коммуниканты одинаково точны, и при отправке и при приеме информации. В связи с этим важнейшим условием эффективности коммуникации, снижения коммуникационных помех и барьеров является умение слушать.

С.Г. Сапегина рекомендует для преодоления коммуникативных барьеров использовать приемы «эффективного слушания: перестаньте говорить, так как невозможно слушать разговаривая; помогите говорящему раскрепоститься; покажите готовность слушать; устраните раздражающие моменты; сопереживайте говорящему; сдерживайте свой характер, так как рассерженный человек может придать неверный смысл словам; не допускайте спора или критики; не перебивайте; задавайте вопросы.» [\[32\]](#)

На основании изложенного в данной главе, можно сделать следующие **выводы:**

Перспективными направлениями роста эффективности коммуникаций являются развитие коммуникационных навыков работников, разработка и внедрение комплекса усовершенствования технико-технологического обеспечения, регламентация и планирование процедур коммуникативных (коммуникационных) взаимодействий со всеми основными субъектами среды.

Формируя отношения с контактными аудиториями, группами влияния, АО «Совхоз Пуровский» необходимо установить формальные регламенты этих отношений. Эти регламенты позволят определить, с одной стороны, правила представления информации для различных групп коммуникантов, а с другой - правила сбора и анализа информации, уже переданной для общественности.

Для преодоления коммуникационных помех, барьеров важно проявлять творческий подход, толерантность, мобильность, креативность с целью скорейшего улучшения сложившейся ситуации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенные в курсовой работе для достижения цели исследования, решение поставленных задач, позволяет нам сделать следующие выводы.

Эффективность коммуникационных процессов значительно снижается при возникновении разнообразных барьеров, преград, препятствий и трудностей. Классификация которых рассмотрена с позиций различных авторов.

Данные барьеры эффективного информационного обмена на различных его этапах могут быть вызваны объективными техническими, технологическими, субъективными социально-психологическими факторами.

В числе важнейших условий обеспечения роста эффективности информационного обмена между источниками и получателями информации можно назвать подбор релевантной информации, точное и конкретно выраженное смысловое содержание сообщения, качество кодирования и расшифровки, технические и организационные моменты передачи.

Значительные различия в менталитете, словарном запасе, профессиональной используемой лексике, знаниях, личностно-мотивационной сфере общения приводят, как правило, к возникновению коммуникационных барьеров, трудностей и помех, могут как понизить эффективность коммуникаций, так и полностью привести к потере передаваемой информации.

С целью роста эффективности коммуникаций и преодоления коммуникационных барьеров целесообразным видится интегрированный подход, когда разрабатывается взаимоувязанная совокупность принципов, способов, методов, мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия внутренних контактных аудиторий, а также внешних, включая бизнес-партнеров, организацию сбора, обработки, хранения и защиты информации

В практической части работы были проведены исследования коммуникаций АО «Совхоз Пуровский» и обоснованы выводы о характерном для предприятия среднем уровне эффективности информационного обмена и наличии различных типов коммуникационных барьеров. Это во многом связано со спецификой деятельности предприятия, сложностями природно-климатического плана и организационного характера. Однако даже средний уровень эффективности коммуникаций позволяет предприятию успешно работать.

Для АО «Совхоз Пуровский» обоснованными направлениями повышения эффективности коммуникационного обмена, преодоления коммуникационных барьеров видятся:

- составление планов графиков, схем документооборота, регламентов информационного обмена на различных уровнях, между различными подразделениями, с определением сроков, объемов потребности в информации
- планирование оперативных коммуникационных мероприятий: периодических встреч, совещаний (либо с одним или несколькими подчиненными, либо со всеми подчиненными) для информирования сотрудников.
- использование эффективных современных технологий обратной связи в форме разнообразных вариантов опросов, анкетирования по предложениям совершенствования, внутренней управленческой отчетности.
- организация адекватной обратной связи персонализированной, личностно-психологически ориентированной;
- коррекция негативного влияния коммуникационных барьеров, контроль передачи, восстановление и резервное копирование важной информации;
- регламентация защиты конфиденциальной информации от несанкционированного доступа;
- определение общих уровней обеспечения безопасности информации;
- стандартизация официальных процедур передачи информации;
- повышение коммуникационной компетентности сотрудников при проведении тренингов и деловых игр.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие / Под ред. В.А. Слостенина. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 264 с. URL: <https://studfile.net/preview/6209183/page:14/> (дата обращения: 20.11.2019)
2. Деловое общение: Учебное пособие / Авт. сост. И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2018. с. 47. Ознакомительный вариант. Текст предоставлен правообладателем. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41861714&lfrom=204420127](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41861714&lfrom=204420127) (дата обращения: 20.11.2019)
3. Демченко Л.М., Карпеева Е.В., Осипова Ю.С. Проблема единства экзистенциальной коммуникации и экзистенциального прояснения в

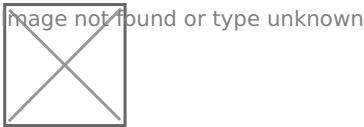


- философии К. Ясперса: Статья. Оренбургский государственный университет. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-edinstva-ekzistentsialnoy-kommunikatsii-i-ekzistentsialnogo-proyasneniya-v-filosofii-k-yaspersa> (дата обращения: 20.11.2019)
4. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 440 с.
  5. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&\\*=mSFyiAGtyjmAUztpxOhYaXmj%2FQt7InVy](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&*=mSFyiAGtyjmAUztpxOhYaXmj%2FQt7InVy) (дата обращения: 20.11.2019)
  6. Лалу Фредерик Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 432 с.
  7. Материал по курсу "Основы менеджмента". Тема: Информационно-коммуникационное обеспечение. URL: <https://www.prodlenka.org/metodicheskie-razrabotki/dopolnitelnoe-obrazovanie/pedagogicheskaja-masterskaja/133038-material-po-kursu-osnovy-menedzhmenta-tema-in/page-5> (дата обращения: 20.11.2019)
  8. Науменко Т.В. Социология массовых коммуникаций в структуре социологического знания. - Социс, 2003. С. 39  
[https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=1&\\*=5Wr%2FQDBaBz0Zqvg3bqbWtrVud957InV](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=1&*=5Wr%2FQDBaBz0Zqvg3bqbWtrVud957InV)  
(дата обращения: 20.11.2019)
  9. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Большой толковый словарь. / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова - в 5 т. - Т. 1. - М.: Азъ, 1992. - 660 с. URL: <https://gufo.me/dict/ozhegov/%D0%B1%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80>  
(дата обращения: 20.11.2019)
  10. Описание методики «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин (далее –КОС) URL: <http://testoteka.narod.ru/lichn/1/17.html> (дата обращения: 20.11.2019)
  11. Сайт АО «Совхоз Пуровский». URL: <http://sovhozpur.ru/> (дата обращения: 20.11.2019)
  12. Сапегина С.Г. Деловые коммуникации: Учебное пособие./ С.Г. Сапегина. - Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015 - 304 с. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22tehnichekie/186566-1-elektronniy-arhiv-ugltu-minobrnauki-rossii-fgbou-vpou-uralskiy-gosudarstvenniy-lesot.php> (дата обращения: 20.11.2019)
  13. Теория организации и организационное поведение: учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г Яблонская. - Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. - 575 с. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=383&\\*=JRPhgwUgOF34%2FkuPkZLDITkcURN7In](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=383&*=JRPhgwUgOF34%2FkuPkZLDITkcURN7In)

(дата обращения: 20.11.2019)

14. Теория организации и организационное поведение: учебник/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. - М.: Юрайт, 2014. - 471 с. URL: [https://studme.org/39781/menedzhment/barery\\_puti\\_effektivnyh\\_kommunikatsiy#gads\\_bt](https://studme.org/39781/menedzhment/barery_puti_effektivnyh_kommunikatsiy#gads_bt)  
(дата обращения: 20.11.2019)
15. Электронный архив УГЛТУ Минобрнауки России ФГБОУ ВПО Уральский государственный лесотехнический университет. С.Г. Сапегина Деловые коммуникации: Учебное пособие. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22tehnicieskie/186566-1-elektronniy-arhiv-ugltu-minobrnauki-rossii-fgbou-vpo-uralskiy-gosudarstvenniy-lesot.php> (дата обращения: 20.11.2019)
16. Электронный онлайн вариант проведения тестирования методики «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин. URL: <https://psyttests.org/profession/kos1-run.html> (дата обращения: 20.11.2019)

## Приложение 1



## Приложение 2

Акционерное общество «Совхоз Пуровский»

АО «Совхоз Пуровский»

С. Самбург

ПРИКАЗ

10.11.2019 г. №54-08

об проведении аттестации

С целью проверки уровня коммуникационно-организаторской компетентности сотрудников, работающих на компьютерах

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести с 12.11.2019 по 19.11.2019 аттестацию сотрудников, работающих на компьютерах, используя электронный онлайн вариант проведения

тестирования URL: <https://psyttests.org/profession/kos1-run.html>

2. Составить протоколы тестирования и отчеты по подразделениям.
3. Документацию о проведении аттестации отправить секретарю.

### Приложение 3

#### **Протокол №5**

**1. Испытуемый:** Зинченко А.Р., главный бухгалтер, 40 лет

**2. Дата и условия тестирования:** **12.11.19 17.30** в рабочих условиях

**3. Состояние испытуемого:** удовлетворительное

**4. Цель методики** - выяснить возможности коммуникативных и организаторских способностей испытуемого.

**5. Название методики:** **Коммуникативные и организаторские способности (КОС).**

**6.** Экспериментатор предлагает ответить испытуемому на утверждения, предложенные в опроснике URL: <https://psyttests.org/profession/kos1-run.html>.

**7. Экспериментальный материал:** опросник, компьютер

**8. Инструкция** стандартная

**9. Обработка результатов** производилась автоматически и протоколировалась.

У испытуемого:

Шкала коммуникативных способностей – средний уровень

Шкала организаторских способностей – выше среднего уровня

**10. Бланк ответов** прилагается

**11.** Тест у испытуемого вызвал интерес, затруднений не вызвал.

**12. Отчёт экспериментатора:** Испытуемый с нетерпением ждал результатов, в процессе ответов проявил достаточно высокий интерес, результаты принесли удовлетворение испытуемому.

