

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации - это возможность получать и отправлять информацию. Процессом коммуникации является передача любой информации устной, письменной, визуальной и пр. Но в современном обществе на первый план выходит информация на электронных носителях. Самым главным носителем, постоянно наполняющимся все новой и новой информацией является всемирная паутина Internet. Благодаря этой технологии люди из различных точек мира могут взаимодействовать между собой. Любой человек может получить доступ к интересующей его информации (если она конечно не является секретной).

Эффективность организации работы напрямую зависит от коммуникаций. В компетенции руководителя создать такую систему коммуникаций, которая обеспечит эффективность работы компании. Причём речь идёт не только о внутренней коммуникации между руководителем и персоналом (вертикальная связь). Важны связи между сотрудниками (горизонтальные связи) и внешние связи (клиенты, поставщики, государственные органы и т.д.).

Почему коммуникации влияют на эффективность работы? Потому что информация обладает вполне осязаемыми параметрами:

- скорость. В современных, быстроменяющихся условиях рынка, компаниям необходимо оперативно реагировать на все изменения;
- объективность и полнота. При искажении информации в последствии могут быть приняты неверные решения, что может повлечь за собой негативные последствия и потерю прибыли организацией;
- актуальность. Существует поговорка «дорога ложка к обеду», так и в бизнесе, вся информация нужна сейчас именно в этот конкретный момент, через минуту в ней просто не будет необходимости или она просто потеряет свой вес.

Таким образом, эффективная организация процесса коммуникации и применение современных средств связи обеспечивают рост эффективности работы компании. Следовательно, каждый руководитель должен всерьёз задумываться об организации эффективного обмена информации как внутри организации, так и за

ее пределами.

Целью курсовой работы является изучение процесса коммуникации в организациях, анализ основных коммуникативных барьеров и путей их преодоления, принципы формирования эффективной коммуникационной системы в компании.

Актуальность вопроса о коммуникациях не вызывает сомнения ни у одного современного человека, т.к. основным товаром сегодня является информация, и тот кто владеет наиболее качественной и своевременной информацией всегда будет в центре событий. Таким образом, для современных организаций является наиболее важным налаживание эффективного процесса коммуникации как внутри компании, так и за ее пределами.

Нельзя забывать, что современные коммуникации внутри организации также нуждаются в постоянном контроле и совершенствовании. Исследователи российского рынка труда отмечают, что современные нынешние не склонны слепо повиноваться приказам руководства. Профессионалы сегодня обладают большой независимостью: не задумываясь, они уходят из компании, если их что-то не устраивает. Для любого работника сейчас очень важны личные потребности, ведь в основном от них зависит, насколько сильно сотрудник будет стараться при выполнении той или иной задачи. Люди хотят быть уверены в том, что работодатели заботятся о них. К сожалению, руководство далеко не всех компаний принимает это во внимание. Попытки топ-менеджеров справиться с корпоративными проблемами малыми средствами, внедрение оплаты по результатам, разработка более эффективной цели, периодические командные тренинги часто не дают ожидаемого результата. Работникам, как правило, недостает простого, человеческого отношения.

На сегодняшний день многие российские компании осуществляют свою деятельность на международном рынке, для них коммуникации – это жизненно важный процесс.

Примерами, организаций с эффективными коммуникативными системами могут служить современные страховые компании, так как они имеют широкую сеть офисов по России и за рубежом, для них важно тесное взаимодействие со своими клиентами, так как это их основной заработок. Таким образом, в компаниях-страховщиках руководство особую роль уделяет коммуникационному процессу и каналам связи. В этой работе мы рассмотрим коммуникации в ООО СК «Согласие»,

так как это одна из крупнейших страховых компаний в России сегодня.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Роль коммуникации в управлении организацией**

Коммуникация возникла в обществе с целью обмена информацией для взаимопонимания и согласованного действия людей в различных областях человеческой деятельности. Без нее невозможно существование ни одной организации. Давайте представим, что все каналы потоков сообщений перекрыты, и организация не взаимодействует с внешней средой и работники не взаимодействуют друг с другом, такая компания просто не сможет существовать, так как коммуникация это основа всего нашего бытия. Коммуникация проходит сквозь все виды деятельности в организации, это главный рабочий инструмент для интеграции организационных подразделений. Еще Аристотель поднимал вопрос о коммуникации, впервые предложив три этапа коммуникации оратор – речь – аудитория. Коммуникация является средством, с помощью которого повышается эффективность работы организации, реализуются поставленные работниками цели, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, клиентами. Четко действующие коммуникации в организациях помогают решению всех проблем, с которыми сталкивается организация.

Для того, чтобы понять почему же коммуникации так важны для организации необходимо рассмотреть само понятие «коммуникация».

Так как коммуникация как процесс рассматривается многими науками, существует множество определений данного понятия.

В психологии, например, «коммуникация» — (от лат. *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь) — это смысловой аспект социального взаимодействия. Поскольку всякое индивидуальное действие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает (наряду с физическим) коммуникативный аспект. Действия, сознательно ориентированные на смысловое

их восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.[9]

Коммуникация - как форма общения двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления.

Одним из самых распространенных понятий коммуникации чаще всего выступает информационный обмен между людьми, их группами, организациями.

Коммуникация – передача информации от человека к человеку; тип взаимодействия между людьми, предполагающий информационный обмен. [5]

Процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. – это деловая коммуникация. В деловой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Основные задачи деловой коммуникации – продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Коммуникация в организации охватывает все средства, формальные и неформальные, посредством которых информация передается между работниками вверх, вниз, и по горизонтали. Эти различные способы общения могут использоваться сотрудниками и руководством для распространения официальной информации, сплетен или слухов.

Для бизнеса важной задачей является направление этих многочисленных сообщений в такое русло, чтобы они послужили для улучшения отношений с клиентами, поддерживали удовлетворенность сотрудников, развивали обмен знаниями в рамках всей организации, а самое главное, повышали ее конкурентоспособность.

Любая форма коммуникации, впрочем, как и ее отсутствие, может иметь свои последствия. Сухо сформулированная юридическая памятка, напоминающая сотрудникам, чтобы они не общались с прессой по поводу предстоящего судебного процесса, может быть истолкована как признак того, что компания сделала что-то неправильно.

Коммуникацию следует рассматривать как непрерывный, систематический процесс, при котором заинтересованные стороны в компании узнают то, что им нужно знать. Хотя и не вся информация бывает предназначена для широкого круга людей, но в целом открытое и свободное общение в рамках организации и на всех ее уровнях следует поощрять.

Почему же коммуникации оказывают такое сильное влияние на эффективность работы? Ответ на этот вопрос прост, потому что информация, которая передается с помощью коммуникаций имеет вполне осязаемые параметры:

- скорость оказывает влияние на оперативность принятия решений. Например, поставщик изменил цены. Предпринимателю важно оперативно изменить цены в своём прайс-листе и предупредить об этом клиентов. Иначе можно оказаться в неудобном положении. Или разработчики представили новую технологию, важно узнать об этом первым, и предложить ее на рынке, так как через определенное время она уже не будет никому интересна;
- объективность и полнота. Например, инженер, ответственный за проект, неправильно истолковал параметры используемых материалов, и конструкция здания не соответствовала необходимым стандартам, работу приходится переделывать и терять большие денежные средства и время;
- актуальность. Что толку, если вы узнали о снижении цен конкурентами через неделю? У вас будет немного времени, чтобы успеть с ответным ходом. Тем временем, рынок может насытиться на какое-то время, оставив вас "за бортом".

Роль коммуникации в организации невозможно недооценить. Эффективная коммуникация имеет огромное значение для формирования рабочей деятельности, такой как планирование, организация, управление и контроль. Она помогает менеджерам выполнять свою работу и обязанности.

Менеджеры, в свою очередь, доводят информацию до своих подчиненных, которым она необходима для достижения командных целей. Таким образом, эффективная коммуникация на всех уровнях является неотъемлемым залогом успеха и процветания всей организации.

## **1.2 Коммуникационный процесс: виды, сущность, этапы, элементы, эффективность.**

Все коммуникации в организации по отношению к внешней среде можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние.

Любая организация имеет внешнее окружение, к изменениям которого вынуждена постоянно адаптироваться. В силу этого имеют место ее постоянные и интенсивные коммуникации с внешней средой, а именно:

- осуществление программ продвижения услуг и товаров;
- информирование и консультирование потребителей, клиентов;
- взаимодействие с государственными органами;
- сотрудничество с другими организациями;
- создание узнаваемого имиджа и поддержание высокой деловой репутации путем публикации в СМИ информации о достоинствах организации, ее товаров или услуг;
- проведение благотворительных акций;
- создание интернет-сайта;
- проведение симпозиумов, конференций, в том числе и международных;
- общение служащих организации с друзьями, знакомыми, родственниками.[12]

Внутренние коммуникации — это любой процесс коммуникации, возникающий внутри организации.[10] Они также могут выражаться в любой форме: могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми. Одной из основных задач любой организации является налаживание эффективной системы внутренних коммуникаций всех направлений – сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

Именно эффективные внутренние коммуникации помогают сотрудникам понять корпоративную культуру, цели и ценности. Решения принятые руководством относительно всех отделов, должны знать все без исключения сотрудники. Особую роль хорошие внутренние коммуникации играют в период кризиса, когда необходимо, чтобы все работники не просто выполняли приказы сверху и действовали по инструкции, но могли действовать и самостоятельно, имея в виду общую ситуацию и выгоду всей фирмы. Внутренняя коммуникация связывает все отделы компании воедино, через все уровни, и формирует чувство общности.[13]

Существует несколько видов коммуникаций внутри организации:

- Межуровневые коммуникации — движение информации в рамках вертикальной коммуникации. Такие коммуникации делятся, в свою очередь, на

два вида нисходящие – поступающие от руководства подчиненным (приказы, распоряжения) и восходящими – отчеты, предложения, объяснительные.

- Горизонтальными коммуникациями называют взаимодействие между отделами. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Приоритетной задачей для руководства, в связи с этим достижение эффективных коммуникаций, для совместной работы всех отделов и продвижения организации в нужном направлении;
- Коммуникации «руководитель — подчиненный». Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;
- Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;
- Неформальные коммуникации. Это взаимодействие работников между собой, разговоры на личные темы, такие коммуникации могут возникать в курилке, во время обеда, неформальных мероприятий. Однако канал неформальных коммуникаций может стать каналом распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами». Но слух не всегда бывает полезными для организации, часто работники склонны обсуждать начальство, что способствует разложению дисциплины и нежеланию подчиняться «такому» руководству.[14]

Виды организационных коммуникаций можно разделять в зависимости от потребностей участников:

- коммуникация с целью получения какой-либо информации;
- для передачи информации кому-либо;
- коммуникация, чтобы удовлетворить эмоциональные потребности собеседников;
- направленная на согласование каких-либо действий между людьми или группой.

Существуют некоторые признаки эффективной внутренней системы коммуникаций:

- Информативность — коммуникация должна происходить, что называется, «по-делу». Передаваемая информация должна быть лаконичной и полезной ее слушателю в работе.
- Ясность — сообщение должно быть доступно и понятно ее получателю.
- Своевременность. Сотрудники должны получать необходимую информацию раньше, чем она выходит за пределы фирмы и предоставляется клиентам, партнерам, конкурентам.
- Независимость и беспристрастность — передаваемая информация должна быть объективной и не должна вводить получателя в заблуждение.

Те, кто занимаются установлением внутренних коммуникаций, должны обладать следующими качествами:

- Они должны быть открыты — что подразумевает умение говорить с любой аудиторией и выслушать любое предложение.
- Они должны быть честными и беспристрастными (не всегда оратору нравится то, о чем он говорит, но не должен влиять на качество информации).
- Они должны быть способны к диалогу. Оратор не только должен выступить перед аудиторией, но и ответить на возникающие в ходе прослушивания вопросы аудитории.

Что же такое коммуникационный процесс? Под коммуникационным процессом подразумевается процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, передаваемой в процессе коммуникации. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Важной особенностью какого-либо процесса коммуникации является желание его участников повлиять друг на друга. Влияние может осуществляться за счет применения методов психологического воздействия, основными из которых являются убеждение и внушение. Убеждение это процесс логического обоснования передаваемого сообщения, целью которого является получение согласия собеседника с точкой зрения оратора.

Под внушением понимается способ коммуникативного воздействия, рассчитанного на некритическое восприятие информации. В этой ситуации не нужно логического

объяснения точки зрения оратора. Такой метод рассчитан на эмоции и чувства слушателя. Под воздействием собственных эмоций слушатель принимает, сам того не замечая, то решение, к которому его подталкивает оратор.

Коммуникационный процесс имеет ряд элементов, предполагает определенную последовательность, наличие прямых и обратных связей. Внешняя его простота скрывает те довольно сложные задачи, которые нужно решать для обеспечения эффективной коммуникации с потребителями (рис. 1).

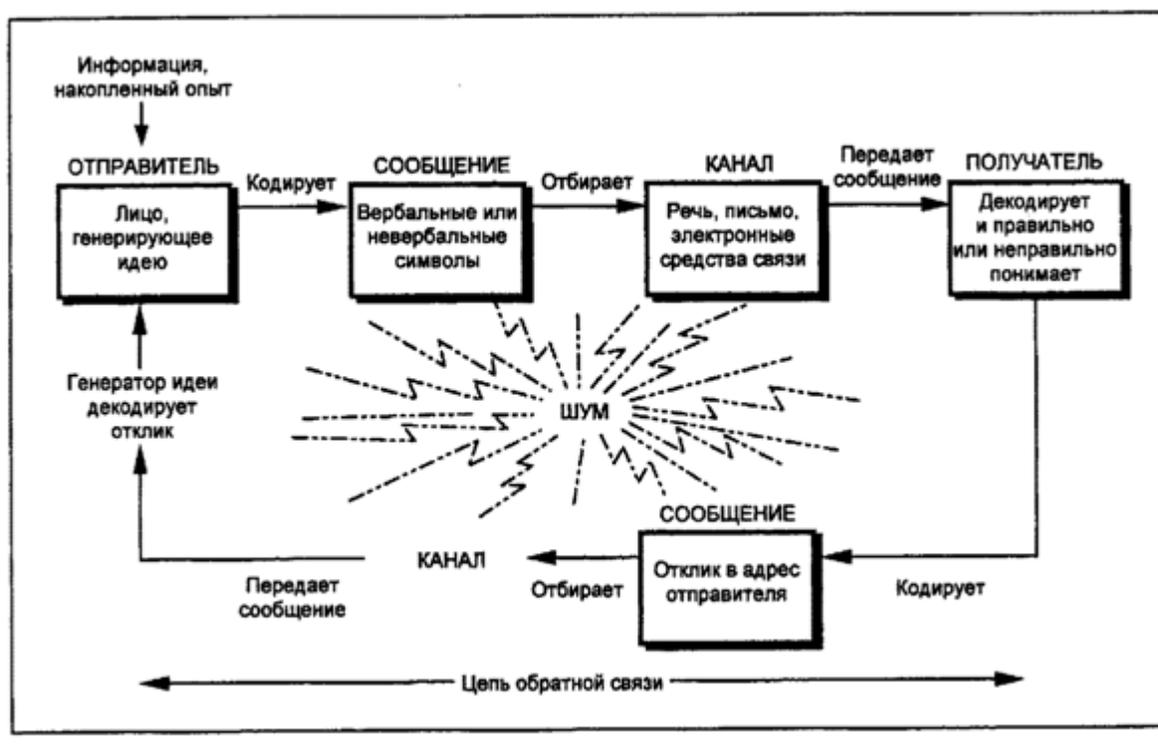


Рисунок 1 - Процесс обмена информацией как система с обратной связью

Коммуникационный процесс состоит из нескольких легко различимых элементов:

1. Отправитель – это тот человек, который непосредственно передает информацию.
2. Вторым элементом является сообщение – то что передают. Сообщение — закодированная символами информация.
3. Канал передачи сообщения – это третий элемент – с помощью чего передают информацию. Это средство передачи сообщения (телефон, факс, жест, речь и прочее)
4. Четвертый элемент — получатель информации, то есть тот человек или группа людей, которым направляется сообщение, тот кто получает информацию.

Коммуникационный процесс, как и любой другой состоит из этапов. На любом из этапов возможно искажение информации. Но нужно стараться, чтобы сообщение прошло все этапы с минимальным искажением, не теряя свой смысл.

На первом этапе происходит зарождение самой идеи. Это очень важный этап, часто процесс останавливается именно на этом этапе. Начало обмена информацией — выбор информации и формулирование идеи. Отправитель подбирает нужную информацию.

На втором этапе коммуникации осуществляется кодирование и выбор канала передачи информации. На данном этапе идея становится сообщением, которое готово к передаче. Прежде чем закодировать обращение, необходимо выбрать систему кодирования. Но стоит помнить о том, что она должна быть известна получателю. Кодовыми знаками могут служить системы письма, видеосистемы, речевые системы (в основе с устной речью), знаки телодвижений, язык жестов, звуковые системы и прочие. Результат кодирования — сообщение, которое является идеей, принадлежащей отправителю. Сообщение должно восприниматься получателем адекватно заложенному в него смыслу.

Сама передача сообщения – это третий этап коммуникационного процесса. Отправитель передает информацию получателю используя канал связи. Зачастую многие путают этап передачи информации с самим процессом коммуникации. Однако, передача это лишь один из этапов процесса коммуникации. А чтобы процесс коммуникации был эффективен, необходимо пройти все этапы коммуникации.

Итак, декодирование – это последний этап в процессе коммуникации. Информация, переданная получателю, должна быть им раскодирована. Разные получатели могут раскодировать информацию по-разному, зависит это от их опыта и представлений. Процесс коммуникации будет более эффективным, если информация будет тщательно раскодирована.

Но, не смотря на то, что учтены все нюансы и сообщение было передано правильно, не стоит забывать о том, что в момент передачи, информация, так или иначе, искажается. Именно поэтому в процессе коммуникации и должна присутствовать обратная связь, которая может осуществляться различными способами. Обратная связь повышает эффективность коммуникационного процесса. Имея обратную связь, мы легко можем контролировать процесс искажения информации на каждом этапе коммуникации. [20]

Помимо всего прочего в коммуникационном процессе присутствует такое понятие как шумовые помехи. Аварии (поломки), взаимные помехи или шумовые помехи могут произойти в процессе коммуникации. Шумовые помехи – это факторы, из-за которых снижается качество сигнала (передачи). В рамках организации это может произойти в результате влияния многочисленных факторов. Например:

1. Шумовые помехи.
2. Неправильная интерпретация приемником (получающим) и/или посылающим.
3. Различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы).
4. Влияние времени.
5. Различия в понимании начальников и подчиненных своего должностного положения неминуемо усугубляют отсутствие (пробел) коммуникации между начальниками и подчиненными. [19]

*Коммуникация считается эффективной, когда обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.*

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20–25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Иными словами, подчиненные могут реализовать свои задачи, имея лишь пятую часть предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций.

Не стоит забывать и о том, что успех процессов коммуникации тесно связан с этическими нормами, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Во многом эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При его создании необходимо соблюдать такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям,

от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее – к заключению и призыву к действию.

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов.

1. Определение потребности в информации. При этом следует обеспечить понимание работниками, как будет использоваться информация, и правильное направление информационных запросов. Существуют два основных подхода к поиску информации:
  - активный, когда определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно, например, с помощью сотрудника библиотеки. Этот подход на языке носителей информационных технологий называется «pull» — «вытягивание»;
  - пассивный, когда сотрудник оповещает свое подразделение или организацию в целом, какая ему требуется информация («push» — «выталкивание»).
2. Уведомление персонала о наличии информации, т.е. должны быть указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т.д., а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях. Содействие в поиске информации обеспечивается введением в организации новых должностей специально для помощи тем, кто занят поиском информации, а также привлечением экспертов для фильтрации информации.
3. Доступность информации. Для получения информации методами «pull» и «push» необходимо обеспечить пользователю наиболее удобные средства и поддерживать баланс между этими методами (табл. 1).

Таблица 1 – Баланс между методами вытягивания и вталкивания

	Метод вытягивания («пулл»)	Метод «выталкивания» («пуш»)
1	2	3
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации

Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
1	2	3
Пригоден для	Одноразовой потребности в знаниях Проведения исследования Получения детальной информации	Долговременного спроса на знания получения срочной или быстроустаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, так как он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

1. Система коммуникаций в организации должна характеризоваться завершенностью и полнотой, что означает, что обеспечен доступ как к централизованно управляемой, так и индивидуально создаваемой информации. Создаются структуры и методы повторного использования данных. [15]

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создание системы обратной связи;
- регулирование информационных потоков;
- управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали;

- развертывание системы сбора предложений;
- внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т. п.;
- применение достижений современных информационных технологий. [16]

По каким же причинам чаще всего снижается качество коммуникаций в организациях:

- Зачастую топ-менеджеры не делаются долгосрочными планами со своими подчиненными, а работники из-за этого не видят смысла в поставленных перед ними задачах.
- Низкая информативность совещаний, нецелесообразное затягивание времени их проведения, постановка размытых задач в итоге совещания или отсутствие принятия решений.
- Недостаток средств осуществления коммуникаций в организации для передачи информации сверху вниз и движения информации от сотрудников. Это особенно важно при численности предприятия от 250 человек и выше; быстром росте организации; в случаях реорганизации или слияния.
- Недостаток коммуникативной компетентности руководителей – зачастую руководители не умеют правильно взаимодействовать со своими подчиненными и решать конфликтные ситуации.
- Сотрудникам важно, чтобы их инициативы были поддержаны руководством, но, как правило, все их идеи зарываются на стадии предложений.

С чего начать улучшение системы коммуникаций в организации?

- Первый шаг – постоянный контроль качества коммуникаций в компании. Важно прояснить ситуацию на всех уровнях в организации: от топ-менеджеров до рядовых сотрудников. Помимо мониторинга (опросы, анкетирование), для руководителей и ключевых сотрудников хорошо применять «экспресс-анализ проблемного поля». Основываясь на этой технологии, участники сначала индивидуально выписывают все проблемы, которые они видят в организации независимо от своей позиции и функционала, затем все проблемы систематизируются и группируются по категориям. Этот метод позволяет не только выявить актуальные «узкие места» в организации и сформировать план действий по их устранению, но и увидеть какая информация и на каком уровне управления теряется.
- Второй шаг – разработка мероприятий. Здесь необходимо уделить внимание двум аспектам: первое – организационным мероприятиям, второе –

коммуникативным навыкам ключевых лиц в организации.

- Третий шаг – постоянный мониторинг состояния каналов коммуникации и средств трансляции информации, их оптимизация и доработка.

Но на эффективность коммуникации как внутренней, так и внешней могут оказывать негативное воздействие коммуникативные барьеры.

## **ГЛАВА 2 БАРЬЕРЫ В КОММУНИКАЦИЯХ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

### **2.1 Виды барьеров в коммуникациях**

Барьеры коммуникаций - помехи, препятствующие контакту между коммуникатором и реципиентом, адекватному приему; пониманию и усвоению сообщений в процессе коммуникации. По характеру помех барьеры коммуникаций можно разделить на:

1. Технические барьеры возникают, когда в канале коммуникации обнаруживаются препятствия для прохождения сигналов от источника или же сам канал производит сигналы, мешающие восприятию сообщений реципиентом. Организация должна обладать всеми современными средствами коммуникаций, такими как: интернет, компьютерное оборудование, мобильная связь и прочее.
2. Психофизические барьеры связаны с сенсорными особенностями восприятия сигналов человеком, а также с ограниченной способностью человеческого мозга к запоминанию и переработке информации.
3. Барьер понимания/непонимания. Эта преграда возникает по разным причинам:
  - фонетическое непонимание, то есть погрешность самого канала передачи информации. Простыми словами это быстрая речь, избытие звуков-паразитов;
  - семантическое непонимание – разные системы значений у коммуникаторов;
  - стилистический барьер – несоответствие ситуации общения или психологического состояния реципиента и стиля речи партнера — логический барьер;
  - непосильная логика рассуждения для одного из участников общения или, по его мнению, неправильная, противоречащая его понятиям. Существует

женская, мужская, детская логика и т.д.

1. Психологические барьеры связаны с отрицательными установками реципиента на коммуникатора, на канал и способ общения, форму или содержание сообщения. Успешной коммуникации препятствуют также некоторые личностные свойства реципиента, например, низкий уровень интеллектуальных способностей, чрезмерно высокая или чрезмерно низкая самооценка. Во время обмена информацией между коммуникатором и реципиентом могут возникать разные психологические феномены: неприязнь, недоверие. Доминант своей речью воздействует на поведение, желание, мнение и установку слушателя, которые в последствии меняются частично или полностью. Таким образом, во время процесса коммуникации этот барьер является психологической защитой от постороннего психологического воздействия.[17] К примеру, значительно уменьшает барьер в глазах реципиента авторитетность коммуникатора. И чем выше этот показатель, тем меньше преград будет в процессе усвоения определенной информации.
2. Социальные барьеры объясняются принадлежностью коммуникатора и реципиента к различным социальным группам, социальным ограничением доступа к информации и возможностей ее использования. Культурные барьеры присущи в первую очередь межнациональной коммуникации, где они могут быть вызваны различиями в национальных традициях общения, в системах норм и ценностей, в оценке разных форм коммуникации, в способах реакции на воспринятую информацию и т. д. Исследование барьеров коммуникации входит в первую очередь в задачи психологии общения. [18]

## **2.2 Способы преодоления барьеров в коммуникациях**

В зависимости от возникшего барьера коммуникации используются различные способы их устранения.

1. Существует несколько приемов привлечения внимания:
  - Одним из наиболее эффективных приемов является применение «нейтральной фразы». В самом начале своего выступления оратор произносит фразу с темой на прямую не связанную, но она имеет определенное значение для собравшихся и поэтому «собирает их внимание». Это могут быть слова,

сказанные намеренно громко или «чужим» голосом, могут быть и действия, привлекающие внимание своей экстравагантностью.

- Вторым приемом привлечения и концентрации внимания является так называемый прием «завлечения». Например, оратор начинает свое выступление очень тихим голосом, и собравшиеся должны прислушиваться, чтобы хоть что-то разобрать, или выступающий говорит очень быстро, так что аудитория может понять смысл только подключив все свое внимание. В результате говорящий «завлекает» слушающего «в свои сети».
- Еще одним важным приемом «сбора» внимания является установление зрительного контакта между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его силу, они «обводят аудиторию взглядом», смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т.д. Установление зрительного контакта — прием, широко используемый в любом общении, — не только в массовом, но и в личном, интимном, деловом и т.д. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно «уходя» от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться, любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта.

1. Для поддержания внимания также существует несколько приемов:

- «Изоляция». Суть этого приема состоит в полном исключении постороннего влияния на слушателя, максимально «изолироваться» от них.
- «Навязывание ритма». Для поддержания внимания слушателя оратор может изменять характеристики голоса и речи, говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительнее, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что-то пропустить.
- «Приемы акцентировки». Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные важные моменты в сообщении, ситуации и т.п. Оратор может выделить определенную фразу голосом или предупредив слушателей о важности информации.

1. Использование авторитета. Говорящему необходимо добиться авторитета, так как если сама личность оратора не имеет авторитета в глазах слушателей, то и сама речь не будет ими воспринята должным образом.
2. Преодоление фонетического барьера. Вряд ли кого-нибудь удивит совет: для того чтобы быть правильно понятым, надо говорить внятно, разборчиво,

достаточно громко, избегать скороговорки и т.д. Для каждого вполне ясно, что выполнение такого рода условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует коммуникацию. В общении каждый, насколько это возможно, стремится их выполнять

3. Преодоление семантического барьера. Семантический барьер является следствием несовпадения тезаурусов людей. В силу того, что каждый человек имеет неповторимый индивидуальный опыт, он имеет и неповторимый тезаурус. Для преодоления этого барьера, прежде всего, необходимо иметь представление о тезаурусе партнера. В сущности, в этом нет ничего невозможного — мы постоянно учитываем тезаурус партнера в общении, хотя и делаем это произвольно. Вряд ли кто-нибудь в беседе с ребенком будет употреблять специальные термины — очевидно, что он их не поймет. Объясняя какую-нибудь специальную проблему непрофессионалу, мы также будем стараться говорить на доступном его пониманию языке. Многочисленные ошибки в коммуникации связаны именно с недооценкой разности тезаурусов.
4. Преодоление стилистического барьера. Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию. Важно также подчеркнуть, что хорошо структурированная информация не только лучше понимается, но и лучше запоминается, что тоже крайне важно для увеличения эффективности общения. Существует два основных приема структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи.

Правило рамки состоит в определении начала и конца речи. Так в начале беседы определяются цели и задачи общения, а в конце подводятся итоги всего вышесказанного.

Правило цепи заключается в строгой структурированности речи. Оратор может применять простое перечисление «во-первых, во-вторых, в-третьих...»; или ранжировать информацию — «сначала о главном... и, наконец, менее существенное»; выстраивать логические цепочки — «если это, то тогда — то-то, раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно».

1. Слушать, чтобы услышать. Только умеющий слушать человек будет услышан другими.

Если рассматривать коммуникацию с точки зрения взаимодействия отдельных личностей, то стоит отметить следующие пути преодоления барьеров,

возникающих в процессе их общения:

- Никогда не стоит настаивать на том, что единственно правильными являются те представления, которые сложились в данной культуре; необходимо знакомить с ними представителей других культур, объясняя причины их возникновения;
- Важно иметь правильное представление о психологии и культуре людей, с которыми осуществляется общение; именно в недооценке этого кроются причины большинства коммуникативных неудач;
- Необходимо рассматривать сообщение с точки зрения получателей, фокусировать внимание на получателе сообщения, его интересах, чувствах, приоритетах;
- Нужно использовать различные средства доставки сообщения;
- Следует добиваться обратной связи и в процессе коммуникации сверять свои действия с ответной реакцией получателя.

Эти правила назвать наиболее общими и значимыми факторами повышения эффективности коммуникации, поскольку они способствуют достижению целей коммуникации, что очень важно для менеджеров и руководителей.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали. Для многих людей умение донести свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера – часть профессии, поэтому они должны уделять первостепенное внимание проблеме коммуникативных барьеров и совершенствованию практических навыков их преодоления.

Для менеджеров по продажам можно обучиться приемам активного слушания для преодоления барьеров коммуникаций. Таких приемов несколько:

Прием «парафраз». Воспроизведение сути высказываний клиента своими словами. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются...»

Прием «эхо». Дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я вас понял...», «Вы считаете, что...»

Прием «логическое следствие». Продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента. Например, менеджер говорит клиенту: «Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют...»

Прием «уточнение». Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, менеджер говорит клиенту: «Это очень интересно; не могли бы Вы уточнить...»

Таким образом, существует множество приемов и способов преодоления барьеров коммуникаций от полного перестроения системы взаимодействия сотрудников внутри организации до простого правильно заданного вопроса клиенту.

## **2.3 Коммуникации в Страховой компании**

### **«Согласие»**

ООО «Страховая Компания «Согласие» была основана в 1993 году, основной деятельностью компании является оказание услуг практически всех видов страхования и перестрахования, разрешенные законодательством РФ. Уставный капитал составляет 7,28 млрд руб. По итогам I-го полугодия 2013 г. сумма страховых премий, собранных СК «Согласие», составила 20,2 млрд руб., а сумма страховых выплат, произведенных компанией – 11,8 млрд руб. Компания обладает рейтингами надежности: «Эксперт РА» на уровне А++ «Исключительно высокий уровень надежности», прогноз по рейтингу «стабильный», «Национального рейтингового агентства» на уровне «AAA» («Максимальная надежность»).

СК «Согласие», являясь одной из крупнейших страховых компаний России, целенаправленно проводит политику социально-ответственного бизнеса. В своей деятельности Компания неукоснительно соблюдает требования и нормативы законодательства, своевременно выполняет все налоговые обязательства.

СК «Согласие», как и любая другая организация, имеет как внешние, так и внутренние коммуникации.

К внешним коммуникациям компании можно отнести:

- рекламную деятельность;
- взаимодействие со СМИ;
- взаимодействие с государственными органами;
- сотрудничество с иностранными компаниями;
- участие в отраслевых конференциях, конкурсах, выставках и др.

Например, компания принимает активное участие в разработке законодательных инициативы и совершенствовании современной нормативной базы страхования в РФ. Участие в совершенствовании нормативной системы законодательства происходит не только на государственном уровне но и на уровне субъектов РФ. Примером подобного участия могут служить – подписанные соглашения о сотрудничестве с Правительствами Республики Дагестан и Коми, Красноярского и Краснодарского края, а также Нижегородской области, в рамках которых разработаны новые основные направления сотрудничества сторон, способствующие социально-экономическому развитию Красноярского края и обеспечению на его территории страховой защитой хозяйствующих субъектов и населения.

СК «Согласие» является одним из самых активных членов страхового сообщества России и ряда других профессиональных сообществ, таких как Всероссийский союз страховщиков, Российский союз автостраховщиков, Национальный союз страховщиков ответственности, Национальный союз агростраховщиков и др. Сотрудники Компании принимают участие в разработке и совершенствовании законодательных документов, регулирующих страховые отношения в РФ.

СК «Согласие» динамично развивается, открывает все новые и новые отделения, создавая в регионах России большое количество рабочих мест с конкурентным уровнем оплаты труда и социальных льгот. Таким образом Компания выражает свою социальную ответственность, которая является одной из приоритетных ценностей СК «Согласие».

С 2009 года СК «Согласие» является официальным спонсором Союза Биатлонистов России. Также Компания оказывает финансовую поддержку в организации таких спортивных мероприятий по биатлону, как Этапы Кубка мира, Чемпионат России, Чемпионат мира по летнему биатлону, СК «Согласие выступает также официальным страховщиком спортивного турнира «Гонка чемпионов», который проходит весной в Москве с участием звёзд мирового биатлона.

СК «Согласие» является членом следующих отраслевых объединений и пулов:

- Всероссийского союза страховщиков (ВСС)
- Российского Союза Автостраховщиков (РСА)
- Межрегионального Союза Медицинских Страховщиков
- Московской Ассоциации Страховщиков

- Национальная Ассоциация Страховщиков Атомной Отрасли (Управляющая организация Российского ядерного страхового пула)
- Российского страхового ядерного пула
- Российского антитеррористического страхового пула
- Российской Ассоциации Авиационных и космических страховщиков
- Ассоциации страховщиков ответственности за причинение вреда в области промышленной безопасности (Ассоциация страховщиков «Промышленная безопасность»)
- Ассоциации страховщиков топливно-энергетического Комплекса Российской Федерации (АСТЭК)
- Фонда по содействию транспортному страхованию на территории РФ при Министерстве транспорта
- Российского страхового яхтенного пула
- Ассоциации страховых организаций и предприятий транспорта
- Ассоциации международных автомобильных перевозчиков
- Ассоциации медицинского права
- Некоммерческого партнерства «Международная саморегулируемая организация профессиональных арбитражных управляющих» под эгидой РСПП
- Некоммерческого партнерства «Аудиторская палата России»
- Российское бюро «Зеленой Карты»
- Российского страхового пула по страхованию ответственности опасных производственных объектов
- Профессиональной Ассоциации противодействия угонам

Совсем недавно Страховая компания «Согласие» по итогам 2012 года получила приз в номинации «Динамичное развитие» 10-й профессиональной премии «Золотая Саламандра», торжественная церемония награждения которой состоялась 23 сентября 2013 в РАМТ (Российский академический молодёжный театр).

Основным фактором повлиявшим на решение комиссии конкурса стал сбалансированный и диверсифицированный портфель Компании, а также увеличение объема сборов страховых премий за 2012 год на 30%, а годом ранее на 60%.

Алексей Повтарев, заместитель генерального директора, получая статуэтку саламандры, ставшей символом отечественной страховой отрасли отметил, что за последние несколько лет СК «Согласие» сделала огромный рывок в своем развитии и уверенно вошла в 5-ку лучших страховщиков России. Постоянно расширяющийся

портфель компании предоставляет прочный фундамент для реализации будущих амбициозных проектов и новых побед на страховом рынке.

Страховая компания "Согласие" открывает дополнительные каналы коммуникаций. Для удобства клиентов был разработан современный сайт, с калькулятором стоимости страховой премии в зависимости от предпочтений любого человека, также на сайте, клиенты могут найти самый ближний к ним офис компании и даже заказать звонок менеджера. Помимо сайта, общаться и получать новости о Компании теперь можно при помощи недавно открывшегося Твиттер-аккаунта @soglasie\_sk ([twitter.com/soglasie\\_sk](https://twitter.com/soglasie_sk)).

СК «Согласие» активно сотрудничает со средствами массовой информации, проводя по несколько пресс-конференций ежемесячно, причем речь идет не только о головном офисе компании, но и региональные представительства взаимодействуют с прессой и телевидением. В компании создана специальная пресс-служба для эффективного взаимодействия со СМИ.

В СК «Согласие» также широко развиты и внутренние коммуникации.

Более 7000 человек трудятся в 730 офисах компании расположенных в 79 субъектах РФ. Для осуществления эффективных коммуникаций с точки зрения технической составляющей каждый офис оснащен всем необходимым оборудованием для связи с другими отделениями фирмы и внешней средой. Периодически для сотрудников проводится обучение с привлечением профессиональных преподавателей и опытных менеджеров компании. Во время обучения, работники не только повышают свой профессиональный уровень, но и вступают в межличностные коммуникации с другими сотрудниками фирмы, что в свою очередь укрепляет корпоративный дух.

Все приказы и распоряжения, как это заведено, спускаются сверху вниз, т.е. от головного офиса областным подразделениям, от них в городские отделы. Однако стоит отметить и четко отработанную обратную связь. Каждый сотрудник может обратиться как к сотрудникам вышестоящего отделения, так и к руководству компании напрямую и он может быть уверен в том, что его обращение будет рассмотрено.

Руководство компании заботится о межличностных отношениях сотрудников. Примером заботы руководства о микроклимате каждого офиса, может служить спонсирование мероприятий посвященных празднованию государственных праздников. Также каждый сотрудник СК «Согласие» в свой День Рождения

получает подарок в виде денежной премии.

Для повышения эффективности продаж своих услуг руководство компании проводит конкурсы между региональными офисами по количеству прибыли, заработанной за определенный период или услуг оказанных клиентам. По итогам конкурса, сотрудники победивших отделений продаж могут получить различные привилегии, такие как премии, организованный за счет компании «корпоратив» и другие мероприятия по желанию работников. Также в компании существует ежемесячный конкурс лучший работник. Сотрудник компании, достигнувший наилучших продаж за прошедший месяц, получает денежное вознаграждение. Если же сотрудник оказывается лучшим по итогам года, то он получает туристическую путевку для себя и своей семьи. Также все сотрудники компании имеют льготы для различных видов страхования жизни, движимого и недвижимого имущества.

Компания, также заботится о карьерном росте своих сотрудников, проводя обучение и переаттестацию персонала, выявляются работники, улучшившие показатели своей работы за определенный период и, как правило, им предлагается занять более подходящее их знаниям и опыту место работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений.

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов.

Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в

понимании пока не достигнуто. В связи с этим актуальным является определение роли коммуникаций и возможностей использования коммуникационных ресурсов в организации с учетом современных требований.

На примере СК «Согласие» видно, что хорошо налаженные внешние и внутренние коммуникации способствуют росту самой компании и ее прибыли, организации получает известность, а соответственно растет количество клиентов. С помощью эффективных коммуникаций СК «Согласие» поддерживает корпоративный дух на высоком уровне. В ООО СК «Согласие» каждый сотрудник радеет за успех всей компании, так как считает свою роль важной во всем процессе работы, это было достигнуто путем постоянного мониторинга и улучшения процесса внутрифирменной коммуникации. Компания не жалеет средств на техническое оборудование, таким образом связь между огромным количеством филиалов и отделений просто идеальна. Все сотрудники и клиенты компании могут общаться между собой, как если бы они находились в соседних офисах, хотя на самом деле расстояние между ними может достигать несколько тысяч километров.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алмонд Г., Пауэлл Дж., Стром К., Далтон Р. Сравнительная политология сегодня: Мировой обзор: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 537 с.
2. Волков К.М. Коммуникации, интегрированные во времени / К.М. Волков // Маркетинговые коммуникации. – 2006. - № 2 (32) – С. 118-129
3. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. Перевод с французского. Ответственный редактор К.Г. Сальберг-Вачнадзе. – М.: «ПОЛПРЕД – Справочники», 2010. – 34 с.
4. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 256 с.
5. Коновченко С.В. Общество – средства массовой информации – власть. Ростов н/Дону: СКАГС, 2001. – 208 с.
6. Лепский В.Е. Стратегичность предприятия XXI века (субъектно-ориентированный подход). «Экономические стратегии», №3-2006, с. 110-118
7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
8. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 265 с.

9. Словарь практических терминов по менеджменту (учебное пособие для студентов ВУЗов "Менеджмент" / Под ред. Ю.А. Цыпкина – М.: ЮНИТИ, 2001. – 455 с.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология: Энциклопедический словарь- справочник/ Ф.И. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К\*», 2009. – 768 с.
11. Шевченко Д.А. Маркетинг и реклама. 1000 терминов. – М.: Издательство РГГУ, 2007. – 218 с.
12. <http://www.scribu.com/10/50/21833255781.php>
13. <http://www.polylog.ru/ru/pr-help/internal-communications.htm>
14. <http://nadorogeuspeha.ru/vidyi-kommunikatsii/>
15. <http://bmanager.ru/articles/effektivnost-organizacionnyx-kommunikacij-factory-rosta.html>
16. [http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate\\_culture/115/](http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/115/)
17. <http://growlider.ru/2011/09/barery-kommunikacii-osnovnye-ponyatiya/>
18. <http://www.psyoffice.ru/6-887-barery-komunikacii.htm>
19. <http://slogans.ru/index.php?id=61>
20. <http://www.prostoy.ru/54.html>