

## **Содержание:**

# **Введение**

Современный человек является участником большого количества информационных потоков. При этом большинство из них осуществляются в рамках какой-либо организации: школы, университета, офиса, на предприятии, в больнице, в религиозных и прочих организациях. От того, насколько эффективно осуществляются коммуникации в рамках одной организации, а также между организациями, зависит успех их функционирования. Исследования западных ученых показали, что более половины людей увольняется именно по причинам, которые связаны с низким качеством коммуникации в их организации. Как правило, это – отсутствие четких инструкций от руководства, слабое взаимодействие между сотрудниками компании, изменения, которые не сопровождаются соответствующими пояснениями. И, наоборот, компании, которые имеют развитую коммуникативную культуру, в несколько раз чаще своих конкурентов становятся лидерами отрасли.<sup>[1]</sup> Такая статистика позволяет сделать вывод, что эффективная коммуникация является одним из элементов управления бизнесом, необходимым для обеспечения ее устойчивости и прибыльности. А значит, формирование эффективной системы коммуникаций является актуальной проблемой, так же, как и выявление причин, препятствующих ее созданию.

Цель данной работы – выявление барьеров на пути эффективных коммуникаций в организации и определение основных приемов и методов их преодоления.

В рамках поставленной цели будут решаться следующие задачи:

1. Исследование понятия коммуникации в организации и составляющих коммуникационного процесса.
2. Изучение основных проблем, возникающих при осуществлении коммуникационных процессов, и их последствий.
3. Выявление способов повышения эффективности коммуникаций.
4. Выявление коммуникационных барьеров в организации «Ленинград Центр» и поиск путей их решения.

Объектом работы являются коммуникации в организации.

Предмет работы – возможные барьеры эффективных коммуникаций и пути их преодоления.

В качестве источниковой базы в работе использованы научные труды отечественных исследователей, которые в свою очередь основываются на российском и мировом опыте управления коммуникациями в организации. Так, в учебном пособии под редакцией Костылевой Н.В. собраны системные знания о коммуникационном обеспечении управленческой деятельности, в пособии кратко, но емко освещены актуальные подходы к организации процесса управления коммуникациями в современной компании. Авторы Бондаренко И.А. и Сидорская И.В. в своих работах рассматривают основные теоретические аспекты коммуникаций в организации, включая варианты трактовки самого понятия. Научная статья Бабич Н.В. на основании анализа данных зарубежных исследований демонстрирует значение коммуникаций для успешной деятельности организации. Статья Красковского А.А. посвящена непосредственно анализу причин возможных проблем коммуникаций в организации, автор предлагает способы их предупреждения и решения. Эти, а также другие современные работы легли в основу данного исследования. Для написания практической главы работы использовались данные официального сайта компании «Ленинград Центр»[\[2\]](#), а также внутрифирменная информация.

## **1. Теоретические основы коммуникаций в организации**

### **1.1. Понятие коммуникации в организации. Составляющие коммуникационного процесса**

Термин «коммуникация» используется как научный с начала XX в. Понятие «коммуникация» происходит от лат. *communicatio* — сообщение, передача и *communicare* — делать общим, беседовать, связывать, сообщать, передавать.[\[3\]](#) «Вебстеровский» (Webster's New World Dictionary for Young Adults) словарь определяет коммуникацию в трех основных значениях:[\[4\]](#)

- 1) как акт общения, совместного взаимодействия, связи субъектов взаимодействия;
- 2) как пути или средства связи, сообщения;

3) как собственно сообщение, послание.

В самом широком понимании коммуникация – это процесс воздействия одной стороны на другую.[\[5\]](#)

В современной трактовке коммуникация - социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств.[\[6\]](#)

Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации и является важным инструментом для обеспечения понимания членами организации своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений.

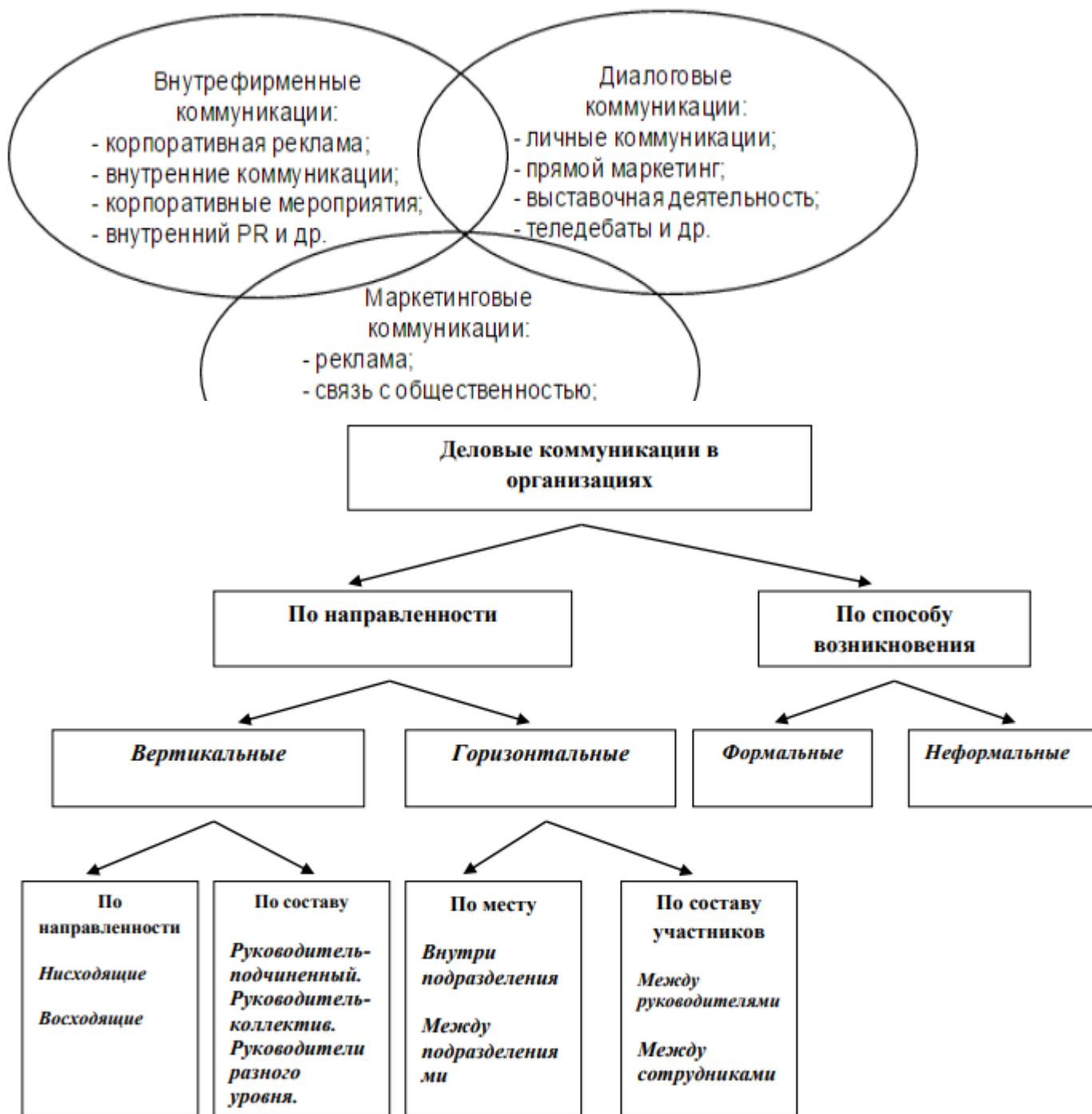
Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. С позиций теории открытых систем организация может быть представлена как развитая сеть каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду.

С позиций социального конструкционизма коммуникация – это дискурсивная реальность, формирующая организацию. [\[7\]](#)

Выделяют внешние и внутренние коммуникации. Внешние (наружные) коммуникации протекают между организацией и ее внешней средой. К ним можно отнести коммуникации: с потребителями, общественностью, предпринимателями и государственными структурами. Внутренние коммуникации развиваются в среде самой фирмы.[\[8\]](#) По критерию внешние и внутренние можно выделить внутрифирменные (корпоративные), маркетинговые и диалоговые коммуникации. В зависимости от того, что находится в центре внимания – сама компания, ее товары и услуги или личные контакты, – создание коммуникации требует использования разных подходов и инструментов.[\[9\]](#)

На рисунке 1 представлены отдельные инструменты и области пересечения различных видов коммуникаций.

*Рис. 1. Инструменты и границы взаимодействия корпоративных, маркетинговых и диалоговых коммуникаций*[\[10\]](#)



В

рамках данной темы нас интересует группа внутрифирменных коммуникаций. Чтобы лучше понимать их особенности рассмотрим классификацию внутрифирменных коммуникаций (рис.2).

Рис.2. Деловые коммуникации в организациях[11]

Коммуникационные процессы в организации подробно освещаются в научной литературе. Они, как правило, включают следующие элементы:[\[12\]](#)

- отправитель (источник, коммуникатор) — создатель сообщения. При этом, создатель не всегда является отправителем или коммуникатором, передающим сообщение;
- сообщение — информация (высказывания, изображения, тексты, поступки и даже предметы);
- канал — линия связи, по которой передаются сообщения;
- получатель (коммуникант, приемник, адресат) — тот, кому (чему) передается сообщение.

Среди этапов процесса коммуникации выделяют кодирование, передачу, декодирование, обратную связь (результат, эффект).

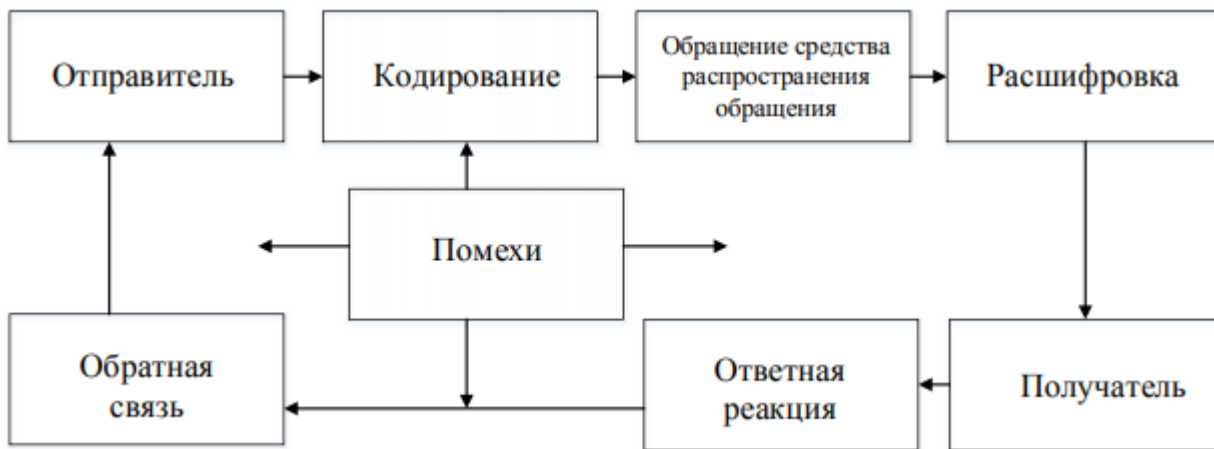
В модели Лассвелла Х. (Лассуэлл Г.) выделяется пять этапов коммуникационного процесса, последовательность которых детерминируется ответом на пять вопросов:[\[13\]](#)

- кто сказал;
- что сказал;
- кому передал;
- по какому каналу;
- с каким результатом осуществлена коммуникация.

Якобсон Р. представляет коммуникацию в виде шести факторов (адресант, контекст, сообщение, контакт, код, адресат), которым соответствуют особые функции языка.

Котлер Ф. предлагает следующую схему, определяющую основные этапы работы над созданием действенной системы коммуникаций (рис. 3).

*Рис. 3. Схема процесса коммуникации по Ф. Котлеру*[\[14\]](#)



Первым элементом коммуникационной цепочки является лицо, наделенное полномочиями создавать сообщение, которое отражает суть коммуникации и начинает процесс обмена информацией.

Сущность и содержание сообщения, отражающего необходимость обмена информацией в заданный момент и по определенному вопросу, является неотъемлемым элементом коммуникаций. Важность сообщения выражается в форме его подачи и выбранных каналах коммуникации.

Большое значение имеет канал передачи информации. В современных компаниях ввиду высокой технологичности обмена информацией определяются внутригрупповые каналы и каналы взаимодействия с внешней средой. К внутригрупповым каналам можно отнести внутреннюю почту компании, мобильные номера, закрепленные за компанией, информационный журнал компании. Следует отметить, что наряду с официальными каналами передачи информации всегда имеются неофициальные каналы, к которым относятся различные способы передачи информации: звонки, личные беседы в узком кругу, письменные сообщения и другие. Чтобы повысить эффективность коммуникаций в компании выстраиваются определенные стандарты коммуникаций по уровню важности, срочности, охвата специалистов, взаимодействия с внешней средой. [15]

Поскольку информация направлена на определенный круг лиц, то очень важно, что принимающее её лицо должно правильно понять назначение переданного сообщения. Поэтому информация должна быть создана в том виде и теми способами, которые получатель легко воспримет. Это связано с таким термином как тональность коммуникации, которая будет рассмотрена ниже.

Любая коммуникация направлена на результат. Результат может проявляться в исполнении определенных действий, расширении знаний получателя,

продолжения коммуникации с пользователями другого организационного уровня. Именно результат даст оценку качества сообщения и соответствия его целевой аудитории.

Одним из наиболее важных этапов коммуникации в бизнесе является обратная связь. Независимо от того направлена ли коммуникация на сотрудников компании или во внешнюю среду, она обязательно должна иметь отклик или реакцию на информационное сообщение, которое может быть услышано, прочитано, увидено. Отсутствие обратной связи — это тоже результат, хотя отрицательный. Именно на основании обратной связи выстраивается корректировка следующих коммуникаций и в целом процесс коммуникаций для достижения поставленных целей. [\[16\]](#)

Любая информация в процессе передачи имеет так называемый «шум». Например, если один из руководителей в горизонтальном канале связи получив информацию, донес её до другого руководителя, а тот до следующего, то смысл сообщения может быть изменен. Очень часто, когда первый руководитель доносит информацию до руководителей высшего уровня, то каждый из них понимает, а затем исполняет по-своему полученное сообщение, что в целом не позволяет компании достичь поставленной цели. Поэтому многие первые руководители проверяют обратную связь в конце встречи и фиксируют результаты встречи, которые позже в информационном сообщении доводятся до участников встречи.

## **1.2. Проблемы в коммуникациях и их последствия**

Проблемы коммуникаций могут возникнуть даже в небольшом коллективе, тем более, они возникают в больших организациях, использующих многочисленные информационные каналы.

Прежде всего, на эффективность коммуникаций влияет наличие помех, т. е. искажений, препятствий, влияющих на передачу информации. К основным видам помех относят:[\[17\]](#)

- искажения, связанные с содержанием сообщения (вербальные, невербальные, логические, помехи восприятия);
- препятствия, связанные с формой сообщения (сложность формы, непривычность формы, несоответствие формы содержанию информации, неоправданное посредничество в передаче и интерпретации информации);

- помехи, связанные со средствами сообщения (низкая оперативность передачи информации, недостаточная пропускная способность средства, низкая степень соответствия средства характеру передаваемой информации, слабая помехозащищенность средства);
- барьеры, связанные с организацией сообщения (отсутствие обратной связи или низкое ее качество, запаздывание информации, неудачный выбор партнеров по коммуникационному процессу, неудачный выбор времени и обстановки коммуникации).[\[18\]](#) В сложных ситуациях крайне желательно использование обратной связи. Например, в виде вопроса «Правильно ли я тебя понял?» Имеет смысл повторить услышанное от собеседника своими словами. На этом этапе часто может выявиться, что собеседник хотел сказать совсем другое.[\[19\]](#)

Это основные классические барьеры на пути эффективных организаций.

Одной из причин является недооценка важности коммуникаций. Люди как правило ожидают, что их мысли и действия понятны и известны окружающим, поскольку они известны им самим.[\[20\]](#) Это предположение ошибочно и приводит к непониманию между сотрудниками. Поэтому крайне важно, чтобы каждый сотрудник осознавал влияние своей деятельности и решений на ближайших коллег и организацию в целом. Это приводит к пониманию важности отчетности о своей деятельности перед руководителем не только с целью контроля, но и с целью информирования, координации деятельности. В свою очередь руководителю необходимо создать условия для доведения важной информации о деятельности каждого отдельного сотрудника до всех служащих в организации. Немаловажно для сотрудника поддерживать и горизонтальные связи, ставя в известность о своей деятельности тех сотрудников, кого эта деятельность может затронуть прямо или косвенно.[\[21\]](#)

Еще одна причина - неумение руководителя скоординировать работу подчиненных, управлять информацией и информационными потоками. Это говорит о необходимости изучения руководителем специализированной литературы, которая поможет лучше понять процессы управления информацией, получаемой от сотрудников организации и из внешней среды.

Следует отметить, что коммуникации не должны быть избыточными, не должны провоцировать излишние временные и превращаться из инструмента достижения основной цели в самоцель.



Недостатки в структуре организации также оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию – существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Неэффективная коммуникация может приводить к конфликтам между различными уровнями организационной структуры. Как правило, при неисполнении определённой цели уровень ответственности перекладывается с одного подразделения на другое. Причиной служит некорректное сообщение, которое не конкретизировало цель и ответственные подразделения за её исполнение.

Проблемы в коммуникациях приводят к негативным последствиям.

Во-первых – нарушается координация деятельности организации, страдает планирование деятельности. Работа, выполненная одним сотрудником, может быть повторно выполнена другим.[\[22\]](#)

Во-вторых – страдает имидж организации, что косвенно или напрямую влияет на прибыльность, эффективность деятельности, а значит – и на устойчивость организации. Например, один сотрудник получает определенную информацию от внешней организации. В случае, если с этой же организацией будет взаимодействовать второй сотрудник и начнет запрашивать ту же самую информацию – это будет восприниматься внешней организацией однозначно отрицательно.[\[23\]](#)

В-третьих – затрудняется адаптация новых сотрудников. Гораздо больше времени ими тратится на понимание процессов, происходящих в организации, на выяснение ответственных лиц. Не говоря о том, что при отсутствии должного информирования уже работающие в организации сотрудники могут даже не знать о появлении нового сотрудника.

Так как обмен информацией включен во все виды деятельности предприятия, то неэффективно выстроенные коммуникации будут приводить к: [\[24\]](#)

- лишним затратам времени руководителей на поиск и обработку нужной информации;

- дублированию информации, из-за поступления ее к руководству из разных источников;
- информационной перегрузке в одних подразделениях и обратной ситуации в других;
- неосведомленности сотрудников о планах, целях и положении предприятия во внешней среде, которая будет мешать процессу интеграции и своевременному выполнению распоряжений.

Эффективность коммуникаций и результаты деятельности организации связаны напрямую, что подтверждается исследованиями, проведенными среди сотрудников западных компаний. 28% из них сообщили, что необходимая информация доходит до них слишком поздно, а еще более половины (58%) считают, что распространяемая информация не имеет отношения к профессиональной деятельности. Как следствие, 60% опрошенных думают о переходе на другое место работы. При этом для смены персонала потребуются определенные финансовые вложения как на подбор персонала, так и на период адаптации. Для выхода новых сотрудников на уровень «самокупаемости» понадобится от 3 до 9 мес.[\[25\]](#)

Пожалуйста, не забудьте правильно оформить цитату:

Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019).

### **1.3. Способы повышения эффективности коммуникаций**

В предыдущих пунктах нами была установлена прямая связь между эффективностью компании и эффективностью коммуникаций в ней. Это говорит о необходимости целенаправленной работы над повышением эффективности коммуникаций. Эффективность коммуникаций можно повысить путем: [\[26\]](#)

- ○ 1. Формирования команд, отвечающих за процесс коммуникаций с различными целевыми аудиториями. Утверждаются форматы информационных сообщений, их регулярность и уровень значимости. Вносится в корпоративный календарь компании перечень

мероприятий, связанных с коммуникационными процессами. Например, выпуск ежеквартального пресс-релиза об основных операционных и финансовых показателях компании.

1. Разработки типовых форматов различных информационных сообщений. Утверждается регламент и методы контроля регулярности коммуникаций. Определяется уровень ответственных лиц для возможности незапланированных чрезвычайных коммуникаций.
2. Высокого уровня информационной безопасности, направленной на скоростной обмен информацией, уровень её защищенности и объём требуемого пространства для хранения информации. Выстраивается система коммуникационных каналов, в том числе каналов взаимодействия с внешней средой, учитывая территориальный аспект деятельности компании. Контроля эффективности коммуникаций и оценки уровня разрывов, связанных с организационной структурой и в целом с управлением человеческим капиталом, что позволит откорректировать организационную структуру и найти правильные механизмы коммуникационного воздействия на различные группы персонала.
3. Доступности информационных потоков каждому участнику бизнес-процесса. Именно содержание в доступной форме, своевременность, хранение и доступность информационных потоков способствуют более качественному уровню коммуникаций и достижению поставленных целей. Необходимо систематизировать информационные потоки путем создания облака информационных данных, разделяющего и сортирующего информацию по уровню значимости, проектам, доступности, внутреннего и внешнего пользования.
4. Сделать доступной коммуникацию подчиненных с руководителями подразделений, в том числе и с первым руководителем компании. Это возможно с помощью создания электронного почтового адреса, на который можно отсылать свои предложения, доступа отправки сообщения на прямой электронный адрес руководителя в электронной почте организации.
5. Развивать культуру коммуникаций, проявляющуюся в культуре делового общения. Главные цели делового общения должны быть четко сформулированы в компании и отражены в основных операционных и стратегических документах, так же прописаны в определенных политиках. Например, операционные цели компании прописаны в годовом операционном плане и доведены до всех менеджеров компании.

6. Очень важна так называемая тональность коммуникации. Тональность коммуникации – это прямое отражение культуры компании, ее этики и ценностей, взгляда на жизнь и на свою роль в жизни клиентов.[\[27\]](#) Она говорит клиентам о том, какие люди работают в этой компании. Например, если компания работает с b2b и b2c пользователями, то коммуникации с ними должны выстраиваться на понятном им языке, не используя каких-либо специфических терминов. Если потребители неправильно понимают информацию, направленную им, следовательно, коммуникация выстроена не в той тональности. Уникальная тональность коммуникации может выделить компанию среди конкурентов и забрать долю рынка. Выбранная тональность коммуникации должна присутствовать во всех точках пересечения с клиентами. В рекламе, социальных сетях, службе поддержки клиентов, веб-сайте и офф-лайне. Если продукт реализуется на территории разных государств необходимо создавать разные тональности, отражающие специфику культуры каждой страны. Это может найти отражение и в слогане, и в упаковке, и в различных маркетинговых коммуникациях.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25%. Результат показывает, что информация, исходящая от руководителей по вертикали только на четверть, доносится до исполнителей. Учитывая, что она обладает рядом шумовых эффектов, результат исполнения будет крайне неэффективен. Эффективные коммуникации обязательны для достижения результативности как одного работника, так и всей организации в целом.

По данным некоторых опросов 63% английских, 73% американских и 85% японских менеджеров придерживаются мнения о том, что коммуникации могут стать главной проблемой на пути достижения целей эффективности компании.[\[28\]](#) На основании выше изложенного мы можем сделать вывод, что на эффективность коммуникации в бизнесе влияют:

1. Существующие информационные потоки в организации; организация процесса принятия управленческих решений; сеть власти для передачи директив, распоряжений, приказов и отчетности об их исполнении; сеть обмена информацией для передачи сообщений о состоянии дел в организации.
2. Обеспечение баланса между организацией и внешней средой через правильную тональность коммуникации.

3. Оптимальная организационная структура компании, позволяющая эффективно использовать вертикальные и горизонтальные потоки коммуникаций.
4. Наличие систематизированного информационного облака с выстроенным контролем процесса обмена информацией.
5. Наличие дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений.
6. Отсутствие возможности возникновения информационных барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации.
7. Выстроенная культура коммуникаций, направленная на стиль принятого в организации делового общения. [\[29\]](#)

Таким образом, на основании содержания первой главы можно следующим образом резюмировать изученную информацию.

Коммуникация является социально обусловленным процессом передачи и восприятия информации в процессе межличностного и массового общения с помощью различных каналов и коммуникативных средств. Коммуникационные процессы в организации включают такие элементы как отправитель, сообщение, канал, получатель. Любая информация в процессе передачи подвергается влиянию помех, «шума». Поэтому особенное значение приобретает наличие обратной связи. Среди прочих причин возникновения коммуникационных барьеров можно назвать недооценку важности коммуникаций в организации, неумение руководителя скоординировать работу подчиненных, а также недостатки в структуре организации. Поскольку наличие коммуникационных барьеров в организации снижают ее эффективность, необходимо работать над оптимизацией коммуникационных процессов. Для этого формируются команды, отвечающие за процесс коммуникаций с различными целевыми аудиториями, разрабатываются типовые форматы различных информационных сообщений. Должен обеспечиваться высокий уровень информационной безопасности, а также доступность информационных потоков каждому участнику бизнес-процесса. В любом случае, процесс управления коммуникациями должен не только руководствоваться теоретическими выкладками, но и учитывать особенность организации.

## **2. Организационные коммуникации в компании «Ленинград Центр»**

### **2.1. Характеристика компании «Ленинград Центр» и ее организационной структуры**

В качестве базы практики для раскрытия темы данной работы использована организация «Ленинград Центр». Это первый в России театр, созданный для жанра entertainment, который начал свою работу 25 декабря 2014 года. Сегодня это популярное шоу-пространство, расположенное в историческом особняке на Потемкинской улице. Репертуар этого масштабного культурного проекта объединяет несколько форматов развлекательного жанра: уникальные шоу-программы, выставки, кинопоказы, а так же организация частных мероприятий на территории центра.<sup>[30]</sup> Большая сцена «Ленинград Центра» рассчитана на 300 театральных зрителей и является одной из самых технологичных российских площадок, оснащенной десятком подвижных механизмов и экранов, 3D-занавесом, самой большой в Европе кинетической люстрой и десятками подвижных механизмов сцены. На большой сцене показывают основной репертуар театра «Ленинград Центр» — сверхнасыщенные динамичные шоу, выходящие за рамки существующих жанров. Постановки сочетают в себе мультимедийные технологии, все виды хореографии, виртуозные цирковые трюки, вокал, драму, комедию и физический театр.

Также работает Малая сцена, где проводятся менее масштабные мероприятия камерного формата: «Уроки литературы» со чтением классической поэзии молодыми актёрами, спектакли («Смотритель фасадов» по Сергею Довлатову), шоу.

Кроме того, в галерее «Ленинград Центра» проходят экспозиции в самых разных жанрах.

Таким образом, «Ленинград центр» - организация, в которой существует множество горизонтальных и вертикальных коммуникаций. Организацию возглавляет генеральный директор, которому подчиняются начальники функциональных отделов. Структура организации представлена следующими отделами:

- ○ 1. Юридический отдел. Его работники занимаются всеми вопросами, которые касаются юридического урегулирования деятельности организации. В этом отделе работает три человека:
  - директор юридического отдела;
  - юрист;
  - ассистент генерального директора.
    - 1. IT отдел. Занимается поддержанием и разработкой сайта компании, организацией работы общего рабочего интернет портала, а также работой с компьютерами, разработкой CRM-программ, проверкой работы терминалов и систем приема заказов в ресторане и барах. В этом отделе работает три человека:
      - директор IT отдела;
      - системный администратор;
      - инженер IT систем.

3. HR-отдел занимается поиском и отбором персонала для всех отделов, а также осуществляет брокераж, контроль сан норм. Занимается охраной труда, следит за соблюдением техники безопасности и т.д. В составе этого отдела работают шесть человек:

- ○
  - директор HR отдела;
  - менеджеры по персоналу — 3 чел.;
  - санитарный врач;
  - инженер по охране труда.

4. Отдел маркетинга. В обязанности работников данного отдела входит маркетинговое планирование, вывод шоу в продажу, вывод спектаклей в продажу, планирование премьер российских фильмов выходящих в прокат, реклама на всех площадках города и сети, общение с блогерами, партнёрами, клиентами, планирование выставок, сувенирная продукция, подарки партнерам и т.д. В составе этого отдела работают:

- ○
  - директор отдела маркетинга;
  - директор по связям с общественностью;
  - менеджер по работе с VIP-гостями;
  - менеджеры по работе с корпоративными клиентами;
  - дизайнер;
  - менеджеры по PR и рекламе.

5. Техническая служба и художественно-постановочный отделы. В определенном смысле это «сердце» центра. Работники этого отдела проводят репетиции, занимаются режесированием и выводом новых шоу, тренировками, мастер классами, организацией рабочих процессов театра. В обязанности технического персонала входит установка звука, света, декораций, роликов, обслуживание оборудования, создание световых, звуковых схем, инсталляций и проч. Здесь можно выделить следующие должности:

- ○ ■ режиссер театра;
- технический директор театра;
- заместитель технического директора;
- заместитель режиссера;
- специалисты по звуку;
- специалисты по свету;
- помощники режиссера;
- менеджер по видео контенту;
- врач труппы;
- работники по костюмам;
- артисты;
- гримеры;
- визажисты;
- прочий персонал.

6. Служба гостевых услуг. Состоит из трех подразделений, руководители которых подчиняются директору гостевых сервисов. Структура этой службы описана ниже.

Guest Relation - служба по работе с гостями, контроль работы с гостями на всех этапах. Прием звонков для бронирования билетов, продажа/возврат билетов, экскурсии по центру. В составе Guest Relation службы работают:

- ○ ■ менеджеры отдела;
- хостесс;
- гардеробщицы;
- швейцары;
- кассиры;
- бронисты.

Служба Food and Beverages (F'n'B) - занимается организацией работы баров, оказывает помощь в организации и проведении мероприятий, взаимодействует с



отделом мероприятий, осуществляет контроль проведения шоу по выходным, также организует любые процессы, связанные с едой, напитками, catering. Совместно с отделом гостевых услуг осуществляет контроль качества и уровня обслуживания. Здесь работают:

- ○ ■ менеджеры отдела;
- официанты;
- бармены;
- кассиры.

House Keeping служба. В обязанности работников службы входит поддержание чистоты в Центре и по всему его периметру. Этим занимаются:

- менеджеры отдела;
- мойщики;
- уборщики;
- стюарды;
- разнорабочие.

## 7. Технический отдел

- технический директор;
- заместитель технического директора;
- инженеры;
- электрики;
- завхоз.;
- инженер по пожарной безопасности.

Усилия технического отдела направлены на поддержание работоспособности центра и его прилегающей территории, осуществление монтажных работ, организацию электрики, устранение мелких поломок, достройки, перепланировки и прочие технические задания.

1. Финансовый отдел занимается учетом и контролем финансовых потоков компании, а также организацией взаимодействия с налоговой службой, службой статистики, органами социального страхования. К этому отделу относятся:

- финансовый директор;
- главный бухгалтер;

- финансовый аналитик и финансовый контролер;
- бухгалтер по зарплате и ТМЦ;
- старший кассир;
- работники финансового планирования.

1. Event отдел. Занимается организацией и проведением мероприятий в центре, от 8 до 1000 человек, в том числе под закрытие. Особенность отдела заключается в том, что происходит коммуникация со всеми службами которые учувствуют в организации, а также общение с заказчиками и подрядчиками. Сотрудники event отдела должны обеспечить координацию работы всех отделов на мероприятии. Здесь работают:

- директор event's;
- event менеджер;
- ассистент менеджера.

Таким образом, «Ленинград Центр» имеет девять основных отделов. Однако этим его структура не ограничивается. В нее входят еще:

- выставочная галерея;
- ресторан, который представлен отдельной структурой со своей бухгалтерией, техником, PR-отделом и отделом закупок и прочими. Ресторан находится на последнем этаже здания «Ленинград Центра», является частью центра. При этом, юридически организации являются разными фирмами, которые часто вместе проводят мероприятия в т.ч. на просторах Центра. Отвечают на мероприятиях за еду и обслуживание на площадке.
- транспортный отдел;
- отдел закупок.

Сложная структура Центра и его многозадачность обуславливает необходимость организации четкого обмена информацией между его подразделениями. В то же время, чем больше и сложнее организация, тем труднее обеспечить в ней эффективность всех коммуникаций. Успех деятельности Центра напрямую зависит от преодоления коммуникационных барьеров. Но прежде они должны быть выявлены. В следующем пункте рассмотрим барьеры, которые возникают на пути эффективных коммуникаций «Ленинград Центра».

## **2.2. Преодоление коммуникационных барьеров в компании «Ленинград Центр»**

Одной из распространенных коммуникационных проблем в компании является проблема различной специализации отделов, вследствие чего, сотрудники разных отделов зачастую говорят «на разных языках», оперируя непонятными друг для друга терминами. Так, например, возникают сложности в обмене информацией между бухгалтером и сотрудником IT-отдела, который должен наладить бухгалтерскую программу, или внести необходимые обновления. Либо же могут возникнуть затруднения между менеджером по закупкам и сотрудником художественно-постановочного отдела, который пытается донести информацию о том, какой реквизит ему необходимо докупить. В первом случае, проблема может быть решена путем обращения к специализированным сторонним IT-организациям, которые обслуживают бухгалтерские программы. Ведь даже IT-специалист не может обладать всеми необходимыми знаниями. Во втором случае наиболее оптимальным решением может служить более тесное взаимодействие сотрудников. В определенных ситуациях поможет только совместное совершение покупки.

«Ленинград Центр» - современная динамичная организация, в которой преобладает демократичный стиль управления, что значительно упрощает коммуникацию по цепочке руководитель-подчиненный. В компании работают творческие люди, занимающие активную позицию. Отсутствие бюрократии и формализации является положительной характеристикой. Однако это несколько затрудняет адаптацию новых сотрудников. Именно с этим фактором связан еще один коммуникационный барьер в организации. Новым людям нелегко адаптироваться в динамичной среде организации и сориентироваться в ее сложной структуре. От незнания новичками особенностей информационных потоков в «Ленинград Центре» зачастую возникают коммуникационные барьеры в общении с новыми работниками. Для преодоления этого барьера предлагаем включить в обязанности HR-службы не только подбор и отбор персонала, но и разработку мер, направленных на адаптацию новых сотрудников. Например, разработать официальные инструкции, увеличить срок стажировки, закрепить кураторов за каждым новым сотрудником, обеспечить обратную связь с помощью анкетирования или опроса.

Еще один коммуникационный барьер обусловлен сложной организационной структурой компании, в которой помимо официальных существует множество неформальных коммуникаций, вследствие чего может возникать снижение эффективности прохождения информации, а также конфликты, затрудняющие работу. Например, довольно сложная и неоднозначная иерархия наблюдается в одном из основных отделов – в отделе технической службы и художественно-постановочном. Они объединены в один отдел, поскольку их работа подразумевает тесное взаимодействие. В то же время зачастую возникают конфликты между руководителями этой подструктуры. Так, например, начальник отдела, может указывать определенное направление действия и концепцию того или иного мероприятия, которая в процессе работы может быть изменена режиссером. С одной стороны, это нормальный творческий процесс, он может быть даже согласован между начальником отдела и режиссером. При этом технический отдел бывает вовремя не проинформирован и продолжает выполнять технические задания в соответствии с первоначальным планом. Это серьезная проблема, она влечет за собой снижение эффективности работы, увеличение трудозатрат, когда приходится переделывать уже выполненную работу.

Способом преодоления данного барьера может послужить формализация коммуникационных процессов между начальником технического отдела, режиссером и начальником отдела. Например, следует разработать определенную форму согласования тех или иных технических требований. Что касается неформальных информационных потоков, их эффективность может быть повышена с помощью вовлечения всех значимых фигур. Например, помимо целесообразно созданных чатов компании внутри отделов и для руководителей различных отделов, организовывая плановые планерки и встречи в процессах разработки новых шоу или подготовки к крупным мероприятиям, так же приглашать на встречи руководителей отделов, которые так же принимают участие в рабочих процессах центра, что бы можно было больше понимать особенности работы отделов друг друга. Например, если режиссер хочет, чтобы шоу длилось с минимальным антрактом или без него, а заказчик хочет одновременного выноса горячих блюд, то тайминги нужно выстраивать с учетом всех пожеланий заказчика, а не только с видения режиссёра. Или, например, если подготовка к следующему номеру программы требует длительного времени, то ресторанная служба и служба гостевых услуг, должны оказать максимальный сервис, что бы у гостей не сложилось ощущения длительного ожидания.

Так же для преодоления барьеров коммуникации в организации такого крупного масштаба, где каждый из отделов выполняет различные функции, желательно проводить либо кросс – тренинги между сотрудниками разных отделов, либо отдел персонала должен разработать базовые вводные «экскурсии» в каждый из отделов. Зачастую работники разных отделов очень далеки от понимая сути работы соседних отделов. Например, задача отдела маркетинга заниматься повышением продаж, для этого вводятся дополнительные шоу или кинопоказы, при этом они не всегда обсуждают это с отделом организации мероприятий, у которых ведутся переговоры с заказчиками о проведении крупного мероприятия на 3 этажа здания в этот день, по итогу приходится отменять шоу, ибо приоритет на проведение частного мероприятия. Из-за этой ошибки в коммуникации между отделами страдают гости, которым приходится возвращать билеты, нарушая при этом их планы на выходные или праздники. Если билеты куплены через распространителей, и нету контактов гостей, то гостям уже в день мероприятия приходится портить настроение тем, что они приехали на шоу, а им за час до него сообщают о его отмене.

Так же далеко не всегда постановочный отдел во главе с режиссером понимают важность соблюдения тайминга подготовки к мероприятиям, зачастую сильно затягивая с репетициями, в связи с этим подготовка зала к шоу происходит в экстренном, ускоренном режиме, ибо включает в себя, расчехление диванов, выставление рядов перед сценой, накрытие бокалами столов перед диванами, выносами шампанского и сладких комплиментов для гостей партера и vip лож. Нужно в таких ситуациях чтобы четко было понятно кто из руководящего состава должен согласовывать тайминги работы различных служб и координировать их соблюдение, чтобы не страдали не одна из служб.

Так же эффективным способом решения проблем коммуникаций будет проведение мероприятий по team building для руководителей среднего звена, а не только для топ менеджеров организации, ибо зачастую разница в опыте и знаниях сотрудников могут негативно сказываться на конечном результате начатой руководителем коммуникации.

Теоретические выкладки, приведенные в первой главе работы, говорят о том, что для повышения эффективности коммуникаций должна быть создана специальная команда, которая будет этим заниматься. Можно сказать, что функцию команды, занимающейся управлением процесса коммуникаций между отделами в рамках отдельных мероприятий, осуществляет Event служба. Значение этого отдела для работы «Ленинград Центра» сложно преуменьшить, так как именно благодаря

усилиям сотрудников данного отдела происходит координация деятельности всех отделов, принимающих непосредственное участие в осуществлении того или иного проекта. Считаю, что работа данной службы положительным образом влияет на преодоление барьеров коммуникаций в компании «Ленинград Центр». При этом, хотя количество работников и небольшое, оно является оптимальным, поскольку увеличение числа сотрудников будет осложнять коммуникации внутри самой службы, что нежелательно.

Таким образом, «Ленинград Центр», несмотря на сложную структуру и наличие большого количества коммуникационных связей, отчасти успешно справляется с управлением коммуникационными процессами. Существующие в организации коммуникационные барьеры могут быть легко преодолены с помощью описанных выше мер: формализации процесса обмена информации в некоторых звеньях, проведения работы по адаптации новых сотрудников, организации неформального общения с помощью проведения корпоративов и тим билдингов, рациональному распределению обязанностей отделов (например, IT-отдел не должен решать задачи бухгалтерского сопровождения).

## **Заключение**

В работе были рассмотрены теоретические основы коммуникаций в организации, выявлены основные причины возникновения коммуникационных барьеров и указаны возможные способы их решения. В результате можно сказать следующее.

Коммуникация является социально обусловленным процессом передачи и восприятия информации в процессе межличностного и массового общения с помощью различных каналов и коммуникативных средств. Коммуникационные процессы в организации включают такие элементы как отправитель, сообщение, канал, получатель. Любая информация в процессе передачи подвергается влиянию помех, «шума». Поэтому особенное значение приобретает наличие обратной связи. Среди прочих причин возникновения коммуникационных барьеров можно назвать недооценку важности коммуникаций в организации, неумение руководителя скоординировать работу подчиненных, а также недостатки в структуре организации. Поскольку наличие коммуникационных барьеров в организации снижают ее эффективность, необходимо работать над оптимизацией коммуникационных процессов. Для этого формируются команды, отвечающие за процесс коммуникаций с различными целевыми аудиториями, разрабатываются

типовые форматы различных информационных сообщений. Должен обеспечиваться высокий уровень информационной безопасности, а также доступность информационных потоков каждому участнику бизнес-процесса.

Базой для второй главы данной работы послужили коммуникации в компании «Ленинград Центр». Структура компании является довольно сложной и характеризуется наличием большого количества коммуникационных связей, что обуславливает появление определенных коммуникационных барьеров. Среди них можно назвать непонимание сотрудниками различных отделов профессиональных терминов, сложность адаптации новых сотрудников в связи с динамичной средой организации и крайне низкой формализацией коммуникационных процессов, большое количество неформальных связей и путаница в иерархии отношений. Не понимаем сотрудников одних отделов с функциями и важности работы коллег из других отделов. Тем не менее, работа с координацией коммуникационных процессов в компании проводится. Функцию команды, занимающейся управлением процесса коммуникаций между отделами в рамках отдельных мероприятий, осуществляет Event служба. Благодаря усилиям сотрудников данного отдела происходит координация деятельности всех отделов, принимающих непосредственное участие в осуществлении того или иного проекта. Работа данной службы положительным образом влияет на преодоление барьеров коммуникаций в компании «Ленинград Центр». А те барьеры, которые существуют в коммуникационной системе организации, могут быть легко преодолены с помощью целенаправленных мер: формализации процесса обмена информации в некоторых звеньях, проведения работы по адаптации новых сотрудников, организации неформального общения с помощью проведения корпоративов для персонала и тим билдингов для руководителей среднего звена, рациональному и четкому распределению обязанностей отделов, кросс - тренингов между сотрудниками разных служб центра.

## **Список использованных источников**

1. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019)
2. Бондаренко В.А. Эволюция коммуникаций и роль маркетинга в современной экономике / В. А. Бондаренко, Е. В. Писарева. Москва: Концепт, 2015. 217 с.

3. Бондаренко Н. А. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ/ Н. А. Бондаренко, И. О. Демьянова// «Ученые заметки ТОГУ», 2016. - Том 7. - № 4. - С. 383-388.
4. Венедиктова Т.Д. Основы теории коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Д. Венедиктова [и др.]; под редакцией Т. Д. Венедиктовой, Д. Б. Гудкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 193 с.
5. Верховцева К. А. Роль коммуникаций в управлении изменениями // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 489- 491. — URL <https://moluch.ru/archive/107/25734/> (дата обращения: 15.07.2019).
6. Гнатюк, Ольга Леонидовна. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О.Л. Гнатюк. — 2-е изд., стер. — Москва: КНОРУС, 2017. — 256 с
7. Интегрированные коммуникации: учебник для студ. учреждений высш. образования /О.В.Сагинова, И.И.Скоробогатых, А.Б.Цветкова. — М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 320 с
8. Калыпин Г.Ю., Ланковская Е.К. Роль внутренних коммуникаций в практике отечественного и зарубежного менеджмента // Таврический научный обозреватель. 2016. №11-1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutrennih-kommunikatsiy-v-praktike-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 21.07.2019).
9. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с (С.9)
10. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019).
11. Официальный сайт компании «Ленинград Центр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leningradcenter.ru>
12. Сидорская, И. В. Внутриорганизационная коммуникация [Электронный ресурс]: учеб. - метод. комплекс / И. В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2014.
13. Чернышева Л.И. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / А.Я. Большунов, Н.И. Киселева, Г.И. Марченко. Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.
  
1. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата



обращения: 15.07.2019) [↑](#)

2. Официальный сайт компании «Ленинград Центр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leningradcenter.ru> [↑](#)
3. Интегрированные коммуникации: учебник для студ. учреждений высш. образования / О.В.Сагинова, И.И.Скоробогатых, А.Б.Цветкова. — М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 320 с [↑](#)
4. Гнатюк, Ольга Леонидовна. Г56 Основы теории коммуникации: учебное пособие / О.Л. Гнатюк. — 2-е изд., стер. — Москва: КНОРУС, 2017. — 256 с. [↑](#)
5. Венедиктова Т.Д. Основы теории коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Д. Венедиктова [и др.] ; под редакцией Т. Д. Венедиктовой, Д. Б. Гудкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 193 с. [↑](#)
6. Бондаренко Н. А. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ/ Н. А. Бондаренко, И. О. Демьянова// «Ученые заметки ТОГУ», 2016. - Том 7. - № 4. - С. 383-388. [↑](#)
7. Сидорская, И. В. Внутриорганизационная коммуникация [Электронный ресурс]: учеб. - метод. комплекс / И. В. Сидорская. – Минск: БГУ, 2014. [↑](#)
8. . Бондаренко В.А. Эволюция коммуникаций и роль маркетинга в современной экономике / В. А. Бондаренко, Е. В. Писарева. Москва: Концепт, 2015. 217 с. [↑](#)
9. Бондаренко Н. А. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ/ Н. А. Бондаренко, И. О. Демьянова// «Ученые заметки ТОГУ», 2016. - Том 7. - № 4. - С. 383-388. [↑](#)
10. Бондаренко Н. А. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ/ Н. А. Бондаренко, И. О. Демьянова// «Ученые заметки ТОГУ», 2016. - Том 7. - № 4. - С. 386. [↑](#)

11. Чернышева Л.И. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / А.Я. Большунов, Н.И. Киселева, Г.И. Марченко. Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с. [↑](#)
12. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с (С.9) [↑](#)
13. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с (С.9) [↑](#)
14. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с (С. 10) [↑](#)
15. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019) [↑](#)
16. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019) [↑](#)
17. Костылева, Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 127 с (С.11) [↑](#)
18. Там же [↑](#)

19. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019). [↑](#)
20. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019). [↑](#)
21. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019). [↑](#)
22. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019). [↑](#)
23. Там же [↑](#)
24. Калыпин Г.Ю., Ланковская Е.К. Роль внутренних коммуникаций в практике отечественного и зарубежного менеджмента // Таврический научный обозреватель. 2016. №11-1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutrennih-kommunikatsiy-v-praktike-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 21.07.2019). [↑](#)
25. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 22.07.2019). [↑](#)
26. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019) [↑](#)

27. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019) [↑](#)
28. Верховцева К. А. Роль коммуникаций в управлении изменениями // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 489- 491. – URL <https://moluch.ru/archive/107/25734/> (дата обращения: 15.07.2019). [↑](#)
29. Бабич Валентина Васильевна Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. №9 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsiy-na-uspeh-v-biznese> (дата обращения: 15.07.2019). [↑](#)
30. Официальный сайт компании «Ленинград Центр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://leningradcenter.ru> [↑](#)