

Содержание:

Введение

Деятельность любой современной организации состоит из большого количества взаимодействий между разными людьми. Чем эффективнее коммуникации, тем успешнее организация. Именно поэтому эффективные коммуникации становятся одним из самых актуальных вопросов на сегодняшний день. От уровня эффективности коммуникаций зависит многое: насколько быстро люди смогут решать поставленные задачи, результат выполнения задач, психологическая атмосфера в коллективе. Руководитель не может выполнять свою роль и осуществлять основные функции без качественной и своевременной информации. Получая качественную информацию своевременно, руководитель может эффективно влиять на реализацию поставленных целей.

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель информации понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель сообщения. Однако на пути эффективных коммуникаций возникает большое количество барьеров. Исследования показывают, что около 50% информации не доходит до подчиненных, а те сообщения, которые доходят воспринимаются неправильно, за счет этого обмен информацией становится неэффективным.

Барьеры в коммуникации - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, неизбежно возникающими при взаимодействии людей. В современном мире барьеры возникают намного чаще, чем раньше, вследствие разности воспитания, большого разнообразия специальностей и поколений, представленных в одной организации.

Коммуникативные барьеры могут являться причиной возникновения конфликтов не только между рядовыми сотрудниками, но и возникать в общении между руководством высшего звена и деловыми партнерами.

В основе любого конфликта лежат такие барьеры, которые включают противоречивые позиции обеих сторон, а также несовпадение интересов. Для разрешения конфликта необходимо преодолеть возникшие барьеры. Преодоление барьеров — это путь к эффективному общению, установлению взаимоотношений

между людьми.

Поэтому исследование темы барьеров на пути эффективных коммуникаций является актуальным на сегодняшний день.

Цель курсовой работы: изучить основные барьеры на пути эффективных коммуникаций в современных организациях и пути их преодоления.

Задачи курсовой работы:

1. раскрыть понятия эффективной коммуникации, барьеров и причин возникновения барьеров в коммуникации;
2. изучить виды и типы барьеров в коммуникациях;
3. выявить основные барьеры в современных организациях;
4. рассмотреть различные пути преодоления коммуникативных барьеров.
5. закрепить изученный материал посредством проведения практического исследования эффективности коммуникаций в ООО «Магинфо».

Объект исследования: коммуникативные барьеры в компании ООО «Магинфо».

Предмет исследования: методы преодоления коммуникативных барьеров в компании ООО «Магинфо».

Методологическая основа: учебная литература, статьи и научные публикации российских и зарубежных авторов, интернет-ресурсы, посвященные менеджменту.

Основными источниками информации послужили учебники по менеджменту и коммуникациям, авторами которых являются: Коноваленко М. Ю. и Коноваленко В.А. «Теория коммуникации», Соколов А. В. «Общая теория социальной коммуникации», Басовский Л.Е. «Менеджмент», Кабушкин Н.Л. «Основы менеджмента»

Также были использованы электронные периодические издания, например, («Гарвард Бизнес Ревью Россия», на котором публикуются статьи руководителей различных российских и зарубежных компаний, что позволяет изучить практическую сторону вопроса. Также была рассмотрена статья современного профессор М.В. Плотникова, который является заместителем заведующего кафедрой общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ГУ ВШЭ, заместителем декана отделения Высшей школы менеджмента по стратегическому развитию и бизнес-консультантом.

Глава 1. Эффективные коммуникации и барьеры в коммуникации: понятие, виды и причины возникновения

Понятие эффективной коммуникации

Эффективные коммуникации — обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в отсутствии понимания факта, что коммуникация — это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.[\[1\]](#)

Согласно коммуникативной модели Шеннона-Уивера, эффективная коммуникация возможна только тогда, когда объём информации, переданной источником, равен объёму информации, полученной адресатом. Однако это идеальная ситуация, которая вряд ли возможна в реальности.[\[2\]](#)

Понятие барьера, его роль и специфика в коммуникации.

Барьер согласно толковому словарю Ожегова - преграда (род стенки, перекладина), поставленная на пути. Термин произошел от французского слова *barrieres*, что означает «препятствие».

Барьеры окружают нас везде. Там, где происходит взаимодействие каких-либо сил или движений независимо от их природы. Воздействие барьеров направлено на стабилизацию и регулирование жизни отдельных индивидов и целых государств. Те же обычаи и традиции, нормы и законы являются своего рода барьерами, без которых существование общества невозможно.

Барьер не только останавливает движение, но и:

1. выступает стабилизатором любого процесса;
2. изменяет и корректирует направление движения;
3. дозирует и тормозит движение.

При столкновении с препятствием направление может измениться, что в свою очередь будет способствовать увеличению силы под собственным влиянием. Барьеры в различном виде присутствуют во всех сферах жизни человека, в том числе и в коммуникации.

Выстроить коммуникативный процесс без участия барьеров практически невозможно. Всё, что может препятствовать коммуникации, нарушать или искажать её, называют коммуникативными барьерами, шумами или помехами.

Под коммуникационными барьерами согласно Коноваленко М. Ю. и Коноваленко В.А. обычно понимаются факторы, препятствующие эффективной коммуникации и блокирующие её.[\[3\]](#)

Таким образом барьеры коммуникации - препятствия на пути к эффективной коммуникации, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

Причины возникновения барьеров в коммуникации в основном связаны с тем, что основными элементами коммуникации являются люди. Люди - сложные и чувствительные «получатели» информации, имеющие желания и чувства, жизненный опыт. Информация, которую они получают, способна вызывать разнообразную внутреннюю реакцию, усиливающую, искажающую или полностью блокирующую посланную им информацию.

Общение - важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.[\[4\]](#)

Правильное восприятие информации, как правило, зависит от коммуникативных барьеров, которые могут присутствовать либо отсутствовать. Если барьер появляется, то информация искажается или теряет первоначальный смысл, а в некоторых случаях получатель её не получает совсем. Барьеры коммуникации создают психологическую дистанцию между партнерами, способны уменьшать

уровень взаимопонимания, взаимодоверия и, как результат, эффективность процесса общения.

Воздействие барьеров при общении и потери в результате ярко характеризуется схемой на Рис. 1, разработанной югославским психологом Предрагом Мицичем.[\[5\]](#)

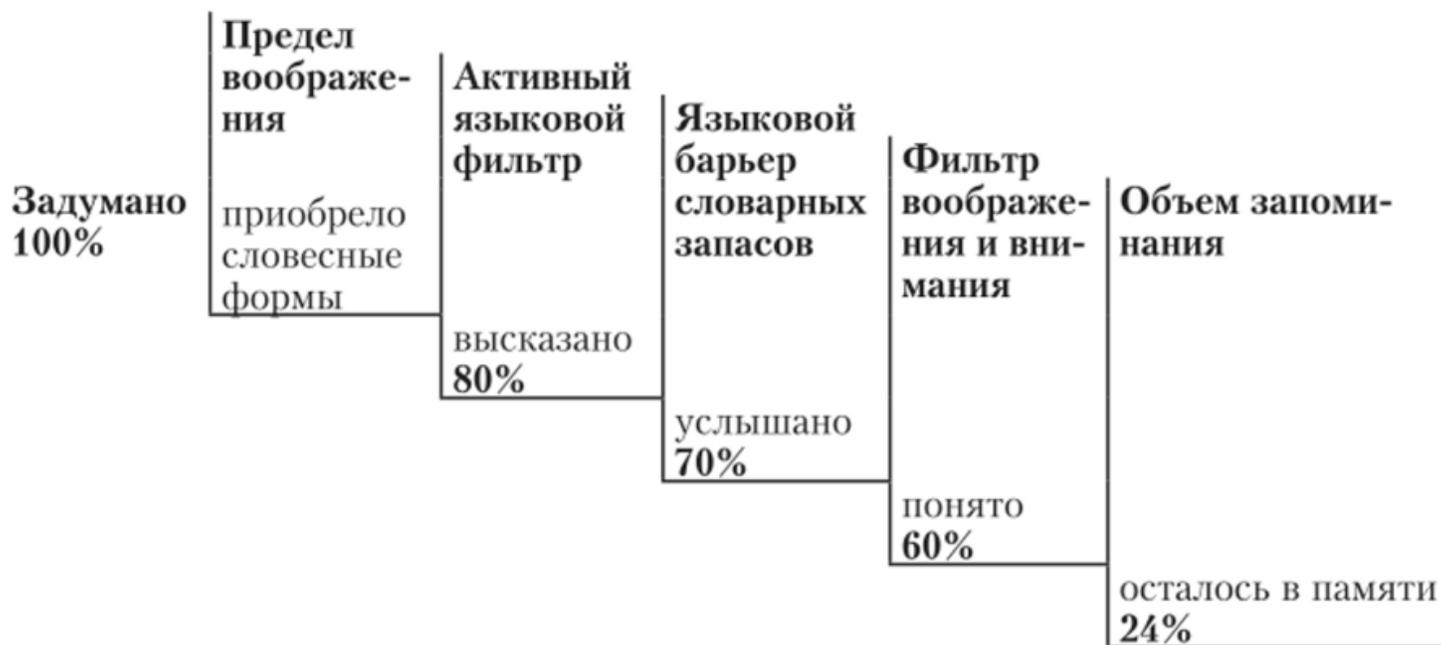


Рис. 1. Потери информации в процессе передачи сообщения.

Несмотря на то, что схема была разработана в 1983 году, она является актуальной на сегодняшний день. При этом потери в современном мире технологий и удаленного общения могут достигать до 99%.

Классификация коммуникационных барьеров

На сегодняшний день существует много различных подходов авторов к классификации барьеров. Рассмотрим несколько основных подходов.

В.М. Шепель выделяет 6 основных типов барьеров:

1. дискомфорт среды, в которой воспринимается сообщение;
2. инерция включенности, или озабоченность получателя информации иными мыслями и проблемами;
3. антипатия к мыслям другого человека или стереотипизированность сознания;
4. языковой барьер или различия в словарном запасе участников коммуникации;
5. профессиональное неприятие, выражающееся некомпетентным вторжением коммуникатора в профессиональную сферу получателя информации;

6. негативное восприятие имиджа источника информации.[\[6\]](#)

Специалист в области теории социальных коммуникаций А.В. Соколов, выделяет четыре типа коммуникативных барьеров:

1. технические: шумы и помехи в коммуникационных каналах;
2. межъязыковые: несоответствие кодовых систем коммуникатора и реципиента;
3. социальные: искажения, вызванные принадлежностью участников коммуникации к различным социальным группам;
4. психологические: искажения в процессе личностного восприятия.[\[7\]](#)

Классификацию барьеров коммуникации Е. В. Руденского дополнили М.Ю. Коваленко и В.А. Коноваленко:

1. барьер темперамента: различия в восприятии, основанные на особенностях различных типов личностей и различиях в динамике психической деятельности групп индивидов (меланхоликов, холериков, флегматиков и сангвиников);
2. барьер акцентуации характера: влияние отдельных черт характера человека на восприятие информации;
3. барьер интеллекта;
4. барьер манеры общения;
5. барьер отрицательных эмоций: влияние плохого настроения, горя, страдания, вины, отвращения, страха, презрения и т.д. на процесс восприятия в коммуникации);
6. барьер непонимания важности сказанного;
7. барьер стереотипа;
8. барьер отсутствия интереса;
9. барьеры речи: искажение восприятия под воздействием различных ошибок в речи);
10. барьер пренебрежения фактами: обусловлен привычкой человека делать поспешные выводы и заключения, не обладая при этом достаточным количеством информации);
11. физические барьеры: несоответствие места общения его характеру; удаленность участников коммуникации; нежелание участника коммуникации общаться; влияние физического состояния участников коммуникации;
12. социально-ролевые (обусловленные внутренним противостоянием, социально-ролевого различия между участниками коммуникации или социально-ролевого несоответствия ситуации общения);

13. информационно-познавательные (обусловленные различием опыта, образования, типов мышления);
14. идеологические (обусловленные различием ценностей и социальных установок);
15. социально-психологические (неприятные формы общения одной из сторон);
16. политические, профессиональные и религиозные различия.[\[8\]](#)

Шекшня С. В. делит барьеры на:

1. индивидуальные: различия в восприятии, субъективная оценка, навыки коммуникации, культурные различия;
2. возникающие на организационном уровне: организационная структура, информационная перезагруженность, неравенство в статусе сотрудников.[\[9\]](#)

Все подходы к определению и типологии барьеров коммуникации базируются на установке причин неравенства отправленной и полученной информации.

На мой взгляд делить коммуникативные барьеры эффективнее с учетом типа коммуникации, в которых они возникают. Так как проблемы межличностных коммуникаций скрываются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, а основной целью организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений. Рассмотрим барьеры в разрезе основных типов коммуникации в организации, указанных выше.

Основные барьеры межличностных коммуникаций:

1. барьеры восприятия — неоднозначность интерпретации смысла сообщения, что зависит от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего это проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;
2. семантические барьеры — неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);
3. барьеры обратной связи — неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения;
4. неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.[\[10\]](#)

Основные барьеры организационных коммуникаций:

1. искажение сообщений;

Возможные причины:

- непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях;
- сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы;
- в результате фильтрации; из-за статусных различий;
- из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации.

1. информационные перегрузки — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
2. неэффективная структура организации — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
3. некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая;
4. неэффективный способ организации работ и распределения задач;
5. конфликты как между подразделениями, так и между людьми.[\[11\]](#)

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30—50% информации.[\[12\]](#)

Основные барьеры в современных организациях

По мере того, как организации становятся все более глобальными, а головные офисы все более отдаленными, сплоченность и взаимодействие между сотрудниками ухудшается. У многих руководителей уже нет возможности пройтись по офису, поприветствовать новичков и пообщаться с сотрудниками. Обсуждение насущных вопросов теперь проходит не на совещаниях с личным присутствием, а в режиме онлайн-конференций.[\[13\]](#)

Подобную проблему были призваны решить так называемые «open space» - открытые пространства, в которых сотрудники могут не только свободно общаться между собой и обсуждать разные идеи, но и отдохнуть, перекусить, позаниматься спортом.

За прошедшее десятилетие преобладание открытых зон в современных офисах стало более явным, вытесняя другие типы организации пространства. Несмотря на то, что открытые пространства улучшает взаимодействие между сотрудниками и сокращает затраты на недвижимость, в то же время в нем сложнее сфокусироваться и сконцентрироваться на работе, что негативно влияет на производительность и в итоге может перевесить все плюсы.

Работа в открытом пространстве пронизана физическими барьерами - шумом, раздражителями. Согласно данным исследовательского центра Haworth, в среднем сотрудники теряют 28% рабочего времени из-за отвлекающих факторов в офисе.

[\[14\]](#)

Потеря времени и концентрации затрудняет коммуникацию в компании.

Шум влияет на эффективность коммуникации. Согласно Д.П. Гавру, который в своем учебном пособии определяет шум, как всё, что добавляется к сигналу или отнимается от него без намерения источника в процессе передачи.

Шеннона и Уивера больше всего интересовали так называемые шумы каналов на уровне А, но они расширили понятие шума, и оно стало обозначать любой сигнал, который дошел до получателя без ведома источника, или любую помеху, которая затрудняет передачу или декодирование сообщения. В результате они выделили 2 вида шумов:

Механический шум, который возникает под воздействием любых технических параметров, среды или канала движения или передачи информации.

Семантический шум, который возникает в результате ошибок в содержании или искажений в результате кодирования или декодирования сообщения.[\[15\]](#)

Под понятием механического шума попадает шум в открытом пространстве офиса.

Другой актуальной проблемой в сфере эффективных коммуникаций является взаимодействие разных поколений. Сегодня часто в компании представлено 2, а то и 3 разных поколения, со своими укладами, принципами и взглядами на работу. В результате этого начинают преобладать социально-познавательные и

идеологические барьеры. Все осложняется тем, что через несколько лет на работу начнет приходить так называемое поколение Z[16], которое часто называют «цифровым поколением», что неизбежно приведет к необходимости перестройки всей внутриорганизационной системы коммуникаций, так как новое поколение нетерпимо к долгому занудному обсуждению, промедлению и нежеланию ничего менять, в противовес поколению, к которому относится почти весь менеджмент в компаниях.

Одна из самых актуальных проблем в современных организациях связана с барьером обратной связи, который не дает отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения.

Обратная связь подразделяется на безоценочную и оценочную. Безоценочная обратная связь заключается в подтверждении получения и правильном восприятии информации. Оценочная обратная связь подразумевает сообщение своего мнения, отношения по обсуждаемому вопросу. В свою очередь оценка может быть позитивной и негативной. Позитивная оценочная связь выполняет функцию поддержки партнера по коммуникации и укрепляет сложившиеся отношения. Негативная оценочная обратная связь выполняет корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательного поведения и на изменение отношений.

Как же определить, эффективна или неэффективна обратная связь в коммуникативном процессе?

При неэффективной обратной связи делается акцент на проблеме (что не так?), происходят поиски внешних факторов (почему так произошло?), определяются ограничения (поэтому не могу сделать) и ответственность за неудачный результат возлагается на партнера или стороннее лицо (чья вина?).

Эффективная обратная связь ориентируется на конечный результат коммуникационного процесса (какова цель?), использует существующие ресурсы и предполагает поиск альтернативных вариантов решения (как могу достичь?), определяет возможности и перспективы (какова цель за целью?) и подразумевает обучаемость партнеров в ходе делового взаимодействия. Эффективная обратная связь учитывает потребности отправителя и получателя, а также направлена на такое поведение получателя, которое он может контролировать или изменить. Она своевременна, конструктивна и направлена на улучшение действий партнеров по коммуникации.[17]

Лучший способ установления обратной связи – это демонстрация естественного участия и восприятия всего сообщения в целом, а также отзывчивость к потребностям партнера. Самый продуктивный метод контроля восприятия – это наводящие и уточняющие вопросы.

Пути преодоления барьеров и повышения эффективности коммуникаций

Пути преодоления коммуникационных барьеров различаются в зависимости от вида коммуникации - для межличностных коммуникаций используются одни способы, для организационных коммуникаций другие.

Основные способы повышения эффективности межличностных коммуникаций:

- 1. проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- 2. будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- 3. следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- 4. выражайте открытость и готовность понимать;
- 5. добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
- 6. задавайте вопросы;
- 7. попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- 8. оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- 9. контролируйте первые результаты работы;
- 10. всегда будьте готовы ответить на вопросы.[\[18\]](#)

Преграды, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Это обуславливает необходимость преодоления преград, связанных восприятием.

Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в промышленности специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате стандартизации продукции.

Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Во многих случаях люди

воспринимают только часть сообщения, полученного ими.

Информация, вступающая в противоречие с опытом человека или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. Исследования показывают наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.[\[19\]](#)

Основные способы повышения эффективности межличностных коммуникаций:

- 1. создавайте системы обратной связи;
- 2. регулируйте информационные потоки;
- 3. предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали;
- 4. развертывайте системы сбора предложений;
- 5. используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интранет и другие;
- 6. применяйте достижения современных информационных технологий.[\[20\]](#)

В результате изучения теоретических аспектов коммуникационных барьеров было выявлено, что барьеры очень важны и способствует определенному развитию. Несмотря на то, что барьеры классифицируются по большому ряду критериев, все классификации связаны с причинами возникновения этих барьеров. Эффективные коммуникации неразрывно связаны с процессом выявления коммуникационных барьеров и устранения их путем непрерывного совершенствования внутренней системы коммуникации, т.к. методы борьбы с одними коммуникационными барьерами могут породить другие абсолютно новые барьеры. Например, введение практики размещения сотрудников компании в открытом офисном пространстве, которое было призвано сделать коммуникацию доступной для каждого и породить обмен идеями достигло своей цели, породив другой барьер, связанный с наличием шума, который отвлекает сотрудников и приводит к неэффективному расходованию рабочего времени и социально-психологическому напряжению, которое также негативно сказывается на эффективности коммуникаций.

Глава 2. Исследование коммуникативных барьеров в компании ООО «Магинфо».

Общая информация о компании ООО «Магинфо».

ООО «Магинфо» – сравнительно молодая IT компания, основанная в 2011 году. Разрабатывает программные решения для анализа, визуализации и интеграции данных. Миссия компании отсутствует.

Штат компании малочисленный. Компания привлекает IT-специалистов по аутсорсингу. Временные сотрудники зачастую работают на удаленной основе и находятся в разных городах и странах. Численность групп, работающих над проектом, зависит от величины проекта и, как правило, составляет 3 до 10 человек.

Для выявления барьеров коммуникации в ООО «Магинфо» была проанализирована система коммуникации в компании.

Коммуникации в компании ООО «Магинфо»

Привлечение работников по аутсорсингу и взаимодействие с ними посредством удаленных каналов коммуникации накладывают определенный отпечаток в построении системы внутриорганизационной коммуникации.

Тип коммуникационной сети - «звезда», где менеджер полностью контролирует деятельность своих подчиненных.

Преимущества «звезды» в следующем:

- 1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- 2) «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- 3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;

4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя. «Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.[\[21\]](#)

Указанные выше преимущества позволяют компании контролировать поток информации, поступающий во вне и предотвратить утечку данных через временных сотрудников.

Важным моментом в процессе анализа системы коммуникаций является тот факт, что руководство компании в свободном доступе предоставляет ключевым сотрудникам в штате все принятые решения и состояние текущих дел, а временные работники не обладают должной осведомленностью.

Выяснено, что в компании ООО «Магинфо» используются только прямые личные каналы коммуникации по телефону и интернету, путем переписки, групповых видео-звонков.

В компании не уделяется должного внимания неформальным коммуникациям из-за географической распределенности участников проекта. В компании отсутствует офисная сеть.

В компании отсутствует корпоративная культура по причине малочисленного штата ключевых сотрудников.

Поставленные перед сотрудниками задачи или проблемы решаются небольшими группами по 5-7 человек с руководителем во главе. Малочисленность таких групп способствует налаживанию прямого контакта между каждым ее членом, самоорганизации и прозрачности работы.[\[22\]](#)

Работа в малочисленных группах признается наиболее эффективной многими экспертами области, например, в интервью с главным специалистом отдела внутренних коммуникаций АО «Эрсте Банк» Максимом Петровым, говорится об эффективности работы малочисленных групп.[\[23\]](#)

Коммуникационные барьеры в ООО «Магинфо»

Большая часть коммуникационных барьеров в компании ООО «Магинфо» возникают по причине отсутствия собственного штата сотрудников и найма сотрудников на стороне под определенный проект и период.

Можно выделить следующие коммуникационные барьеры:

1. физические барьеры:

1. несоответствие места общения его характеру (зачастую сотрудники на аутсорсинге работают из дома несмотря на то, что дома привычнее отдыхать от работы);
2. дискомфортная среда, в которой происходит коммуникация (наличие шумов и помех при работе дома, необходимость постоянно сохранять концентрацию и не отвлекаться на домашние дела);
3. удаленность участников коммуникации;
4. инерция включенности, или озабоченность получателя информации иными мыслями и проблемами, находясь за пределами рабочего офиса;

2. информационно-познавательный барьер:

1. обусловлен различием опыта, образования, типов мышления между часто меняющимися сотрудниками;

3. идеологический барьер:

1. обусловлен различием ценностей и социальных установок по причине найма сотрудников на аутсорсинге не всегда можно нанять человека такого же по духу и ценностям компании.

Обостряются перечисленные выше коммуникационные барьеры отсутствием должной осведомленности конечных исполнителей, отсутствием практики неформального общения, вызванные отсутствием корпоративной культуры в компании.

Для передачи необходимого объема информации сейчас существует достаточное количество современных средств. Сложность заключается в том, что при легкости передачи, бывает трудно проконтролировать выполнение распоряжений.

Очевидно, именно эти причины послужили принятию решения об отказе от удаленной работы своих сотрудников в компании Yahoo в 2013 году Мариссы Майер, которая предложила сотрудникам перебраться для работы в офис или написать заявление на увольнение.[\[24\]](#)

Однако имеется противоположный позитивный опыт использования удаленной работы сотрудников не только гиганта Google. Например, в российской компании-разработчике мобильной игры Playrix каждый из 1400 сотрудников может работать где угодно, без привязки к определенной локации. Playrix по данным Sensor Tower [\[25\]](#), заняла 6-е место в мире среди крупнейших издателей мобильных игр в 2019 году.[\[26\]](#)

По результатам интервью с руководителем организации в компании имеются определенные проблемы взаимодействия с удаленными работниками, которые проявляются от отсутствия ожидаемого результата, выполненного в срок до того, что некоторые работники просто перестают выходить на связь и отказываются выполнять свои обязательства.

Вывод об эффективности коммуникаций в ООО «Магинфо»

Опираясь на проведенное исследование системы внутриорганизационных коммуникаций компании ООО «Магинфо», можно сделать вывод что компания проводит недостаточно эффективную политику внутренних коммуникаций, за счет отсутствия внутрикорпоративной культуры, неформального общения и ощущения сплоченности группы. Вследствие этого неизбежно возникают барьеры на пути эффективной коммуникации, которые влияют на конечный результат работы группы и могут иметь негативное влияние на результат деятельности организации. Например, за разработку программного обеспечения, несданного в срок компания может понести не только репутационные риски, но и материальные издержки. В следующей главе будут рассмотрены возможные пути устранения существующих коммуникационных барьеров в ООО «Магинфо».

Глава 3. Возможные методы преодоления коммуникационных барьеров в компании ООО «Магинфо»

Создание инструментов для неформального общения команд

Для устранения барьера удаленности участников проекта и налаживанию командного духа можно создавать под каждую проектную команду группу, например, в WhatsApp или других мессенджерах для обсуждения срочных вопросов и неформального общения команды.

Как показывает опыт некоторых российских компаний внедрение подобного инструмента является эффективным. Например, в ООО «Северные Строительные технологии», за счет использования WhatsApp скорость решения срочных вопросов выросла примерно на 5%. А в компании «Боргер» создали группу в WhatsApp, куда включили всех сотрудников компании, кто им пользуется. Цель группы — внутренний PR и формирование положительного мнения сотрудников о компании. Как правило, в группу выкладываются интересные фотографии с экскурсий, поездок и корпоративов. Многие фотографии с большим интересом обсуждаются сотрудниками компании. WhatsApp в данном случае используется как Instagram. В компании очень довольны данным решением. Для внутреннего PRa данный инструмент оказался очень эффективным.[\[27\]](#)

Эффективность использования групповых чатов подтверждается также опытом компании Playrix, в которой есть набор документов, в которых описаны их принципы взаимодействия и удобные инструменты, позволяющие организовать процесс. Например, проекты ведем в Asana (система управления задачами, или таск-менеджер), общаются в мессенджере Slack (он очень популярен среди ИТ-компаний и не только) и с помощью видеозвонков, а файлами обмениваются в облаке (Google Drive или Dropbox). Словом, используется весь набор технологий, который позволяет находиться в едином информационном пространстве.[\[28\]](#)

Организация встреч участников команды в длительных проектах

Команда незнакомая друг с другом всегда будет общаться менее эффективно, чем люди, которые встречались лично и общались хотя бы 1 раз в неформальной обстановке. Личная коммуникация всегда является более эффективной и обеспечивает установлению эмоционального контакта.

В рамках принятой структуры организации ООО «Магинфо» нельзя ограничиться организацией открытого пространства, т.к. почти все команды и их проектные участники работают удаленно. Однако на крупных и значимых для компаний проектах имеет смысл организовывать в месте концентрации большинства участников проекта, корпоративный съезд.

Подобное мероприятие позволит с первых дней наладить эффективные отношения в команде, позволит прикоснуться к компании и почувствовать себя частью компании. У каждого человека есть потребность быть частью чего-то большого и значимого. Именно на этом мероприятии, которое можно назвать welcome-мероприятием, можно показать серьезность компании и обеспечить добросовестное исполнение обязательств каждым участником проекта.

Создание корпоративной культуры

С целью преодоления индивидуальных барьеров руководству компании ООО «Магинфо» следует уделить особое внимание внутрикорпоративной культуре. Необходимо создать такую атмосферу, в которой даже удаленные сотрудники компании могут спокойно пообщаться и обсудить не только рабочие темы. Например, создать свое Интранет-пространство, с описанием прошлых проектов и работающих над ним специалистами, с различными историями из жизни компании, с возможностью предложить идеи, в котором каждый новый привлеченный сотрудник смог бы погрузиться в культуру компании и почувствовать себя ее частью.

Внутрикорпоративная культура, в которой каждый сотрудник имеет право высказать свою собственную точку зрения, способствует снятию напряжения в коммуникации, ослаблению субъективного мнения и уменьшению различий в восприятии между сторонами коммуникации.

В результате выполнения всех предложенных действий для преодоления коммуникационных барьеров компания ООО «Магинфо» сможет увеличить эффективность систему внутриорганизационных коммуникаций. Увеличение эффективности системы коммуникации в свою очередь приведет к эффективному использованию ресурсов компании и налаживанию взаимовыгодных отношений с сотрудниками, работающими на удаленной основе. Что в последствии окажет позитивный эффект на экономический результат организации.

Заключение

В результате проведенного исследования барьеров на пути эффективных коммуникаций выявлено, что коммуникационные барьеры возникают в любой организации, по причине взаимодействия людей. Так как эффективные коммуникации являются важнейшим процессом в деятельности любой

организации, то и устранение коммуникационных барьеров является задачей номер один для любой организации и каждого руководителя.

В работе были изучены теоретические аспекты и раскрыты понятия эффективной коммуникации, барьеров и причин возникновения барьеров в коммуникации, изучены подходы к классификации коммуникационных барьеров различных авторов, а также исследованы основные барьеры в современных организациях и пути преодоления этих барьеров. В работе также затронут вопрос барьера разности поколений, сотрудников, работающих в одной организации, который с каждым днем становится актуальнее и к 2020 году достигнет своего апогея по причине прихода на работу нового цифрового поколения.

На примере исследования молодой IT-компании ООО «Магинфо» были рассмотрено влияние организационной структуры на возникновение определенных коммуникационных барьеров, а именно влияние удаленной работы специалистов, нанимаемых под конкретный проект по аутсорсингу. На основании этого исследования сделан вывод о недостаточно эффективной политике внутренних коммуникаций, которая приводит к возникновению барьеров на пути эффективной коммуникации. В результате выявленных негативных факторов были предложены возможные пути устранения существующих в компании коммуникационных барьеров, например, создание внутрикорпоративной культуры, уделение большего вниманию неформальному общению сотрудников и организации встреч проектных команд на крупных и значимых проектах.

В результате выполнения предложенных действий компания ООО «Магинфо» сможет увеличить эффективность систему внутриорганизационных коммуникаций, что в свою очередь позволит улучшить экономический результат организации.

Результаты работы могут быть полезны каждому начинающему руководителю. Важной составляющей также является общественная значимость работы, так как эффективная коммуникация является залогом социально-психологического состояния каждого работника. Чем эффективнее коммуникация в организации, тем довольнее сотрудники и выше результат организации в целом.

Список использованной литературы

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.

2. Бухман Д. «Наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно» URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/809875> (Дата обращения: 10.09.2019)
3. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: Учебное пособие // СПб.: Питер, 2011.
4. Ген.директора Yahoo! раскритиковали за призыв сотрудников в офисы. URL: <https://lenta.ru/articles/2013/02/27/yahoo/> (Дата обращения: 15.08.2019).
5. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
6. Дорофеева Л. И. «Менеджмент: конспект лекций». – М.: ЭКСМО, 2007.
7. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие - 5-е изд., стереотип. –Мн.: Новое знание, 2002.
8. Как предотвратить потерю концентрации сотрудников в open space? URL: https://archi.ru/tech/news_79371.html (Дата обращения: 03.09.2019)
9. Как российские компании используют WhatsApp? URL: <https://news.pressfeed.ru/whatsapp/> (Дата обращения: 03.09.2019)
10. Как сплотить людей в корпорации: опыт Microsoft. Р. Хогард, Ж. Картер, К. Хоган. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/810227> (Дата обращения: 03.09.2019)
11. Коноваленко М. Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации: Учебник для бакалавров // М.: Издательство Юрайт, 2014.
12. Мицич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1987.
13. Петрова Е. А. Внутриорганизационные коммуникации. построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (Дата обращения: 14.08.2019).
14. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации. URL:<http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019)
15. Рябых Д. 9 особенностей маркетинга в инновационных компаниях. Маркетолог. – 2007 год. – №7. – URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/hitech_marketing.htm?printversion (Дата обращения: 09.01.14)
16. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации. // СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2010.
17. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО “Бизнес-шк.” Интел-синтез”, 2000.
18. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманистология / В. М. Шепель. - М. : Финансы и статистика, 1992. - 237 с.
19. Язвинская М., Олефир Д. Любому коллективу всегда нужны поводы для радости, гордости или вдохновения. // Marketing school “Be first” /

URL: <http://befirst.com.ua/interview/show/364-lyubomu-kollektivu-vsegda-nuzhni-povodi-dlya-radosti-gordosti-ili-vdohnoveniya/> (Дата обращения: 14.08.2019).

1. М.В. Плотников. Эффективные коммуникации в организации. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019) [↑](#)
2. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: Учебное пособие // СПб.: Питер, 2011. С 151. [↑](#)
3. Коноваленко М. Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации: Учебник для бакалавров // М.: Издательство Юрайт, 2014. С. 89. [↑](#)
4. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002. — 336 с. [↑](#)
5. Мицич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1987. — 58 с. [↑](#)
6. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В. М. Шепель. —М. : Финансы и статистика, 1992. — 237 с. [↑](#)
7. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации. // СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2010. С. 176. [↑](#)
8. Коноваленко М. Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации: Учебник для бакалавров // М.: Издательство Юрайт, 2014. С. 91. [↑](#)
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО” Бизнес-шк.” Интел-синтез”, 2000. — С.217-232 [↑](#)
10. М.В. Плотников. Эффективные коммуникации в организации. URL:<http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019) [↑](#)

11. М.В. Плотников. Эффективные коммуникации в организации.
URL:<http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019).
[↑](#)
12. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 59 с. [↑](#)
13. Как сплотить людей в корпорации: опыт Microsoft. Расмус Хогард, Ж. Картер, К. Хоган. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/810227> (Дата обращения: 03.09.2019). [↑](#)
14. Как предотвратить потерю концентрации сотрудников в open space? URL: https://archi.ru/tech/news_79371.html (Дата обращения: 03.09.2019). [↑](#)
15. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: Учебное пособие // СПб.: Питер, 2011. С 138. [↑](#)
16. Поколение Z - термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно с 1995-го года согласно Теории поколений, созданной У. Штраусом и Н. Хоувом. [↑](#)
17. Васильева О.А. Эффективная обратная связь – ключевой фактор успешности коммуникационного процесса. выпуск ноябрь 2012, социологические науки.
URL: <https://research-journal.org/social/effektivnaya-obratnaya-svyaz-klyuchevoj-faktor-uspeshnosti-kommunikacionnogo-processa/> (Дата обращения: 10.09.2019).
[↑](#)
18. М.В. Плотников. Эффективные коммуникации в организации. URL:
<http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019). [↑](#)
19. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 56 с. [↑](#)

20. М.В. Плотников. Эффективные коммуникации в организации. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/> (Дата обращения: 10.09.2019). [↑](#)
21. Л. И. Дорофеевой «Менеджмент: конспект лекций». - М.: ЭКСМО, 2007.— 192 с. [↑](#)
22. Петрова Е. А. Внутриорганизационные коммуникации. построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>(Дата обращения: 14.08.2019). [↑](#)
23. Язвинская М, Олефир Д. Любому коллективу всегда нужны поводы для радости, гордости или вдохновения. //Marketing school “Be first”/ URL: <http://befirst.com.ua/interview/show/364-lyubomu-kollektivu-vsegda-nuzhni-povodi-dlya-radosti-gordosti-ili-vdohnoveniya/> (Дата обращения: 14.08.2019). [↑](#)
24. Ген.директора Yahoo! раскритиковали за призыв сотрудников в офисы. URL: <https://lenta.ru/articles/2013/02/27/yahoo/> (Дата обращения: 15.08.2019). [↑](#)
25. Sensor Tower - платформа аналитики, оптимизации и продвижения мобильных приложений для AppStore и Google Play. [↑](#)
26. Д. Бухман. «Наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно» URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/809875> (Дата обращения: 10.09.2019). [↑](#)
27. Как российские компании используют WhatsApp? URL: <https://news.pressfeed.ru/whatsapp/> (Дата обращения: 03.09.2019). [↑](#)
28. Д. Бухман. «Наши сотрудники могут работать где угодно и когда угодно» URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/809875> (Дата обращения: 10.09.2019). [↑](#)