

## **Содержание:**

### **Введение**

Барьеры коммуникации - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия, в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры.

Коммуникационные барьеры могут быть причиной возникновения конфликтов в между деловыми партнерами и сотрудниками организации.

В основе проблем коммуникации лежат такие барьеры, которые включают несовпадающие позиции деловых партнеров по какому-то вопросу, а также несоответствие интересов. С целью разрешить конфликт необходимо преодолеть эти барьеры. Преодоление барьеров - это путь к эффективным коммуникациям, установлению взаимоотношений между партнерами, коллегами. Для того, чтобы правильно преодолеть проблемы в общении и не допустить возникновения барьеров, управленец должен владеть умениями и навыками в общении, владеть способами коммуникации и навыками преодоления барьеров. Этим обусловлена причина выбора темы курсовой работы и ее актуальность.

В качестве базы исследования было выбрано предприятие ПАО «РУССКИЙ ПРОДКУТ».

Цели курсовой работы:

1. Анализ коммуникативных барьеров.
2. Выявление возможных видов барьеров коммуникации.
3. Поиск способов преодоления коммуникационных барьеров.

Задачи курсовой работы:

1. Изучить систему коммуникаций: сущность и виды коммуникаций, коммуникационный процесс.
2. Изучить коммуникационные барьеры и их виды, причины их возникновения.
3. Изучить коммуникационные барьеры на предприятии ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ».

4. Сформулировать способы преодоления коммуникационных барьеров на предприятии ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ».

Объектом исследования в данной курсовой работе являются коммуникации на предприятии ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ».

Предметом исследования выступают коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

Теоретической основой исследования являются учебники, методические пособия, учебные пособия и другие работы отечественных ученых в области менеджмента, представленные трудами: Анцупова А.Я., Базарова Т.Ю., Бакировой Г.Х., Басовского Л. Е., Блинова А.О., Романовой Ю.А. и др.

Методической основой написания курсовой работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных приемов и методов: анализ, сравнение, обобщение.

## **1. Система коммуникаций**

Сущность и виды коммуникаций

Для достижения целей управления важны коммуникативные возможности организации и ресурсы организации.

Поэтому современный менеджмент – коммуникационный процесс по обмен информацией между системой управления и субъектами воздействия.

Коммуникации (от лат. communication – «сообщение, связь») – это обмен информацией, идеями, мнениями между субъектами взаимодействия. Коммуникации обусловлены социальной сущностью человека [8, с. 231].

Обмен информацией – важнейшая составляющая деятельности менеджеров всех уровней: они тратят на коммуникации около 50-90% рабочего времени. Поэтому эффективность работы менеджера зависит от эффективности его коммуникаций, навыков делового общения, т.е. умения вести беседу, проводить собрания, совещания, переговоры, работать с документацией и др. [15, с. 432].

Цели коммуникаций в организации состоят в следующем:

1. Обеспечение продуктивного взаимодействия на основе обмена информацией.
2. Совершенствование межличностных отношений.
3. Регулирование и оптимизация поведения персонала.
4. Установление эффективных информационных каналов внутри организации и вне организации.
5. Обеспечение достижения целей организации.

Коммуникации в организации – это многоуровневая система, которая охватывает саму организацию, ее элементы и связи с внешним окружением [2, с. 167].

Виды коммуникаций классифицируются по следующим признакам:

1. По содержанию:

- формальные (деловые);
- неформальные (личные).

1. По способу обмена информацией:

- устные;
- письменные;
- электронные.

1. По степени однородности:

- гомофильные (однородные);
- гетерофильные (разнородные).

1. По доступности:

- закрытые;
- открытые.

1. По форме выражения:

- прямые (непосредственные);
- косвенные (опосредованные).

1. По сфере обращения:

- внутренние (внутриорганизационные);
- внешние (за пределами организации).

1. По направлению движения информации:

- вертикальные (линейные);
- горизонтальные (функциональные);
- диагональные (линейно-функциональные).

1. По направленности информационных потоков:

- нисходящие;
- восходящие.

1. По средствам передачи информации:

- вербальные (словесные);
- невербальные (жесты, интонация, мимика, поза и др.) [12, с. 134].

Различные виды коммуникаций не исключают, а дополняют друг друга [4, с. 278].

Слухи – неточные сведения (толки), которые прошли по системе неформального общения, которые возникают из-за недостатка официальной информации и могут отрицательно сказываться на эффективности коммуникаций [11, с. 218].

По сравнению с официальной информацией слухи передаются быстрее, производят более сильное эмоциональное впечатление, вызывают больше доверия.

Поэтому слухи можно использовать в позитивном направлении для достижения целей управления (запланированная утечка информации).

Коммуникационная сеть – это соединение участников коммуникационного процесса с помощью каналов коммуникации [17, с. 198].

Каналы – это связи, которые обеспечивают взаимодействие и передачу информации между объектами коммуникации.

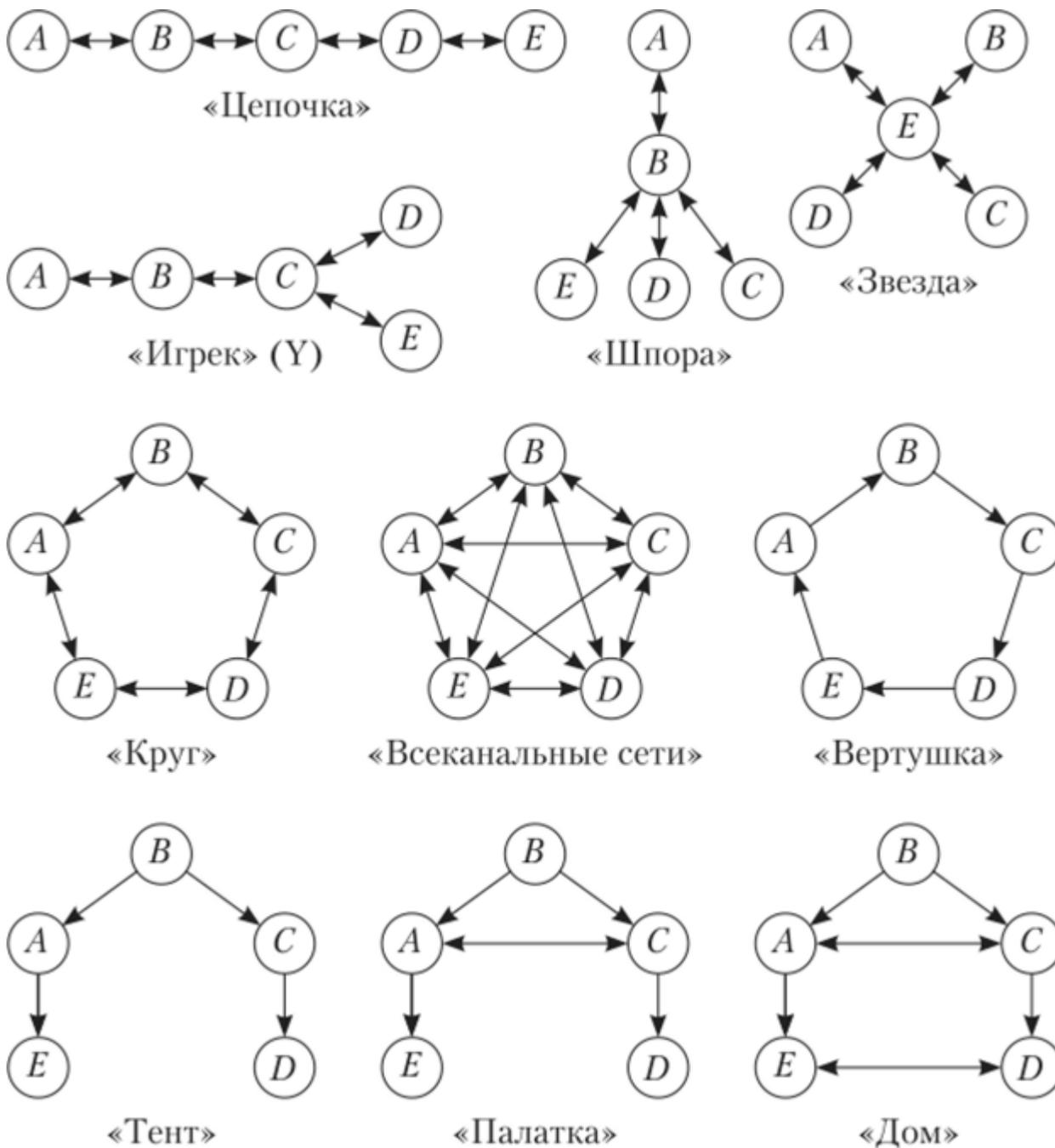
Различают несколько видов сетей:

1. Последовательные – информация движется линейно (последовательно) между участниками коммуникации («цепочка», «игрек»).
2. Веерные – прохождение информационных потоков ориентировано на централизацию («шпора», «звезда»).
3. Круговые – коммуникации осуществляются децентрализованно (по кругу) («круг», «всеканальные сети», «вертушка»).

4. Комбинированные - совместно с вертикальными коммуникационными каналами допускаются и горизонтальные коммуникационные каналы («тент», «палатка», «дом») [5, с. 115].

Эффективное построение коммуникативных сетей важно для успешного конструирования организационных отношений, регулирования информационных потоков, повышения результатов деятельности организации.

На рисунке 1 представлены виды коммуникационных сетей.



## Рисунок 1 – Виды коммуникационных сетей

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи, отражает характер взаимодействия субъектов коммуникации, помогает определить оптимальную форму взаимодействия с конкретным индивидом и спрогнозировать результат такого взаимодействия [10, с. 15].

В зависимости от открытости одного участника коммуникации с другим и адекватности обратной связи различают пять видов стилей в межличностных коммуникациях:

1. «Открытие себя»: высокая степень открытости индивида другим лицам, отсутствие взаимной ответной реакции.
2. «Реализация себя» - эффективная обоюдная коммуникация субъектов взаимодействия.
3. «Замыкание в себе»: стремление изолироваться от коммуникации, желание не дать другим познать себя.
4. «Защита себя»: стремление познать других, желание оставаться самому закрытым для коммуникации.
5. «Торговаться за себя»: умеренная открытость, умеренная обратная связь, которые обмениваются друг на друга в процессе коммуникации [9, с. 213].

Каждый из стилей формирует определённый тип коммуникативного поведения индивида в организации. Выбор конкретного вида стиля должен быть увязан с анализом и оценкой особенностей, условий, целей, задач коммуникации.

### Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Цель коммуникационного процесса – обеспечить взаимопонимание людей, которые участвуют в информационном обмене. Элементы коммуникационного процесса [14, с. 185]:

1. Отправитель – лицо, которое собирает и передает информацию.
2. Сообщение – информация, которая закодирована с помощью символов.
3. Канал связи – средство передачи информации.
4. Получатель – лицо, которому предназначена информация.

Этапы коммуникационного процесса [14, с. 187]:

1. Зарождение идеи: формулирование идеи, отбор информации.
2. Кодирование информации и выбор канала: придание сообщению определенной формы – слова, жесты, интонации, выбор символов (звуки, буквы), определение канала (устная речь, письменное сообщение, видеоматериалы, электронные средства связи); передача сообщений – отправка информации получателю.
3. Декодирование – перевод символов сообщения в мысли получателя [16, с. 318].

На рисунке 2 отражены этапы коммуникационного процесса.

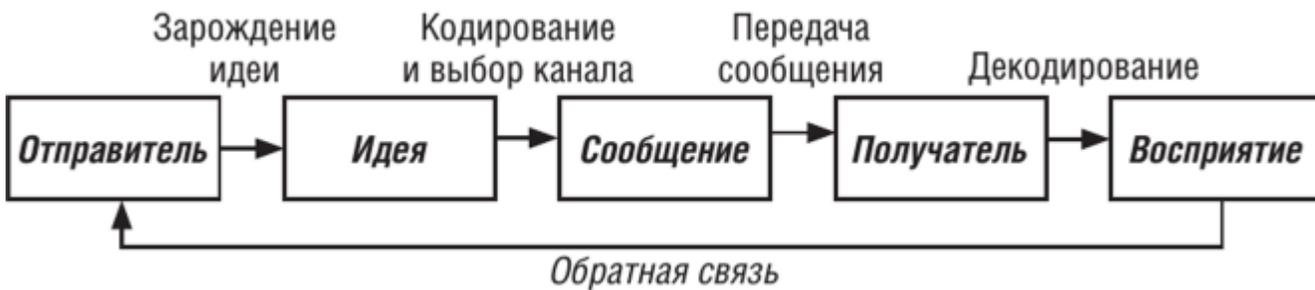


Рисунок 2 – этапы коммуникационного процесса

В процессе коммуникации необходимо установление обратной связи. Обратная связь – это реакция получателя на принятое сообщение. Обратная связь повышает эффективность обмена информацией, позволяет устранять помехи (шум) [13, с. 274].

Установление обратной связи формирует ответную реакцию – изменения в поведении получателя вследствие передачи сообщения.

Помехи – это то, что искажает смысл сообщения вследствие различий вербального и невербального характера, различий в восприятии, организационном статусе, физических взаимодействиях и др. [1, с. 178]

Менеджеру необходимо устранять помехи, поскольку они снижают эффективность коммуникационного процесса.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что улучшение системы коммуникаций в организации позволит более продуктивным образом построить коммуникационный процесс, повысить эффективность обратной связи, снизить действие коммуникационных барьеров, укрепить внутрифирменные ценности, сформировать, развить и поддержать корпоративную культуру. Это положительно

повлияет на эффективность управления организацией, даст возможность построить положительный имидж компании.

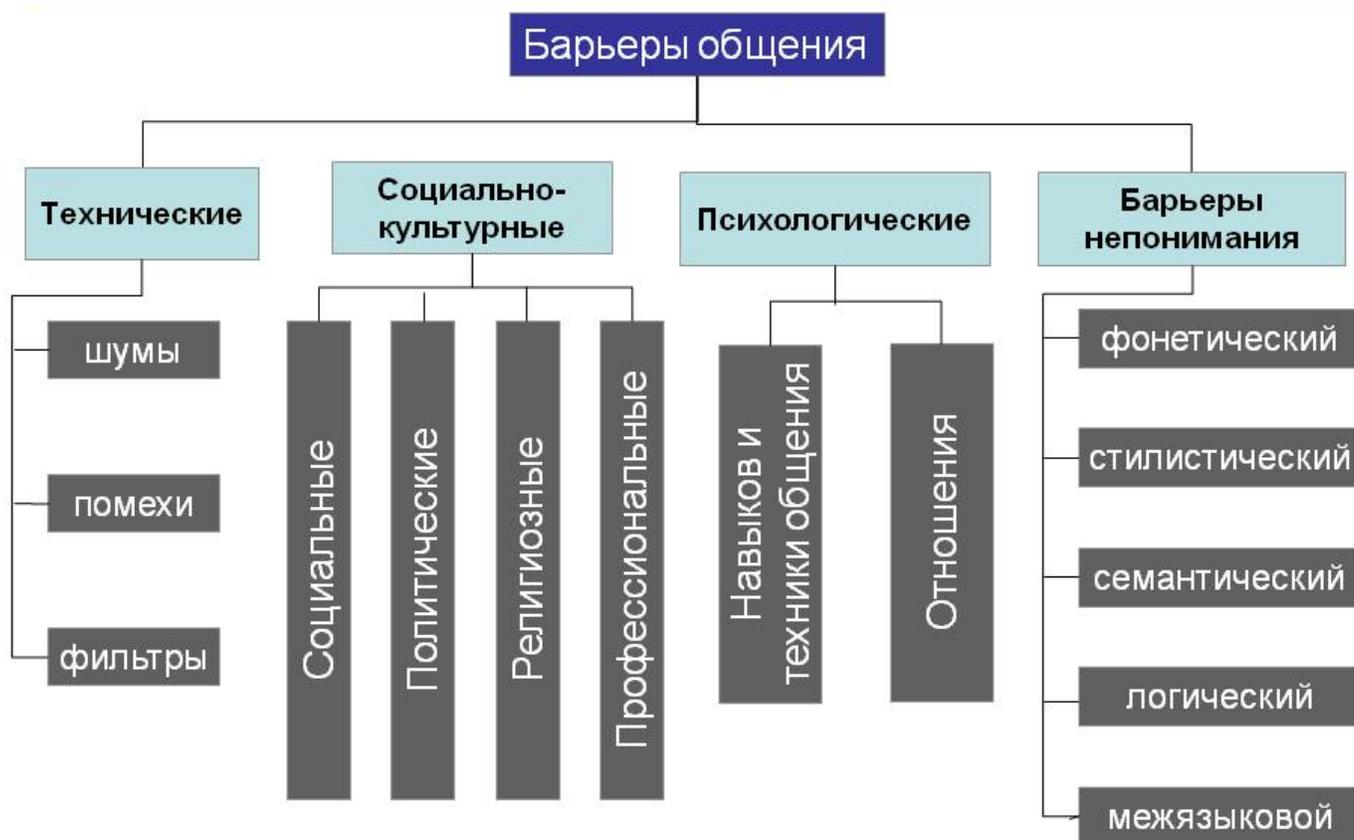
## Коммуникационные барьеры в организации

На любом из этапов коммуникационного процесса могут возникать помехи (шумы), которые искажают смысл передаваемой информации и снижают эффективность ее передачи. Причины искажения могут быть самыми разными. Они носят название коммуникационных барьеров [5, с. 116].

Барьеры коммуникации – это барьеры в общении, связанные с обменом информацией между собеседниками в ходе общения [3, с. 221].

На рисунке 3 представлена классификация барьеров общения.

### Классификация барьеров общения



### Рисунок 3 – Классификация барьеров общения

Различают макробарьеры и микробарьеры. Макробарьеры препятствуют успешной коммуникации в целом.

К ним относятся:

1. Перегрузка информационных каналов и искажения информации.
2. Потребность во все более сложной информации.
3. Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков [6, с. 137].

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах. Это:

1. Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату).
2. Отношение адресата к источнику информации.
3. Отсутствие обратной связи [4, с. 281].

В связи со сказанным задачей менеджера является сведение к минимуму потерь и искажение смысла информации при движении ее по коммуникационным сетям.

Понятие «коммуникационная сеть» является очень важным в вопросе коммуникаций. Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков [7, с. 193].

Коммуникативные барьеры так же могут проявляться в межличностных коммуникациях и организационных коммуникациях.

Коммуникативные барьеры в межличностных коммуникациях включают:

1. Преграды, обусловленные восприятием, - различное восприятие одинаковой информации вследствие различий в ценностях, опыте и представлениях.
2. Семантические барьеры – несовпадение способов слов и их значений.
3. Невербальные преграды – неоднозначное толкование символов (кроме слов), которое искажает смысл сообщения.
4. Плохая обратная связь или ее отсутствие – невозможность получить подтверждение правильной интерпретации сообщения.
5. Неумение слушать – неудовлетворительные способности воспринимать информацию [12, с. 135].

Коммуникативные барьеры в организационных коммуникациях включают:

1. Непреднамеренное искажение сообщений: личностная фильтрация и интерпретация смысла, искажение вследствие обобщения, обработки, упрощение информации, статусных различий и др.
2. Сознательное искажение информации – интерпретация сообщения в интересах пользователя.
3. Информационные перегрузки: перегрузка каналов коммуникаций, отсеивание информации, потеря важной ее части.
4. Неудовлетворительная структура организации – искажения информации на многочисленных уровнях управления.
5. Мотивационные барьеры: неудовлетворённость трудом, низкий уровень мотивации, страх перед наказанием.
6. Кадровые ограничения – некачественный состав рабочих групп и персонала в целом.
7. Управленческие преграды – неэффективное использование власти, ошибки лидерства.
8. Ограничение организационной среды: плохое состояние социально-психологического климата, конфликты, стрессы в организации [2, с. 169].

Наиболее существенными коммуникационными барьерами на организационном уровне являются несовершенная организационная структура, информационная перегруженность, неадекватное техническое оснащение. Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Так же негативно сказывается на эффективности внутриорганизационной коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее психологические барьеры для обмена информацией (видимые символы статуса: отдельные столовые для руководства, закрытые кабинеты, персональные машины и т.д.) [15, с. 433].

Информационная перегруженность может возникнуть, если организация предоставляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций. Тогда тратятся силы и время на обработку дополнительной информации [8, с. 233].

Фильтрация может стать серьезным барьером внутриорганизационной коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации [13, с. 275].

Для нормальной жизни организации и решения ею своих проблем информация от руководителя к непосредственному исполнителю и обратно не должна застревать на промежуточных уровнях управления; вся информация должна доходить по назначению, а любая ошибка в работе обнаруживаться быстро, тогда не придется переделывать работу всей группы; люди должны быть удовлетворены существующими коммуникациями [13, с. 278].

Коммуникации в организации делятся на формальные (официальные) и неформальные.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Среди формальных каналов выделяют:

1. Вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой.
2. Горизонтальные между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на:

1. Восходящие, когда информация передается с низших вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую менеджерам для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность.
2. Нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.
3. Горизонтальные.
4. Интерактивные [16, с. 322].

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации и осуществляются по неформальным каналам, которые существуют в силу личностных отношений между членами организации.

С существованием неформальных коммуникаций связана проблема слухов в организации.

Слухами называется любая информация, которая получена по неофициальным каналам коммуникации. Слухи возникают, если сотрудники испытывают недостаток информации, предоставляемой по каналам формальных коммуникаций,

если информация предоставляется нерегулярно, с запозданием.

Эффективность коммуникационных сетей организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и на сколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по коммуникационным каналам [11, с. 219].

На организационном уровне причины неудовлетворительных коммуникаций делятся на следующие:

1. Фильтрация – искажение или сокрытие информации для управления реакцией реципиента. Фильтрацию включает менеджер, который скрывает плохие показатели продаж своего подразделения от начальника, опасаясь его гнева. Даже если сообщение было отправлено, его может удалить и не передать дальше ассистент (секретарь) начальника, «сторож» в конфигурации коммуникационных сетей «цепь со сторожем». Далее, сообщение может не прочесть, либо удалить сам начальник. Таким образом фильтрация препятствует получению полной картины существующей ситуации и дальнейшему нарастанию и усугублению негативных тенденций [11, с. 223].

Существуют критерии, которые люди принимают во внимание при принятии решения о передаче либо о фильтрации сообщения:

- прошлый опыт. Был ли отправитель вознагражден или наказан за передачу подобных новостей в прошлом;
- знание восприятия начальника, традиций в организации. Например, если в данной организации отсутствие новостей – это хорошие новости;
- эмоциональное состояние, заинтересованность в теме отправителя.

Например, страх нежелательного решения по данному вопросу может отвратить человека от передачи сообщения или заставить его модифицировать сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

1. Избирательное восприятие. Избирательное, или селективное, восприятие является разновидностью фильтрации в случае, когда мы воспринимаем только ту информацию, которая поможет удовлетворить насущные, актуальные в данный момент потребности. Этот процесс часто является бессознательным, когда мы не воспринимаем многие внешние сигналы и делаем предположения о текущей ситуации на основе нашего прошлого опыта. Избирательное восприятие может послужить неплохим способом

экономии времени, но может и привести к ошибкам, когда мы из-за субъективных причин упускаем важные детали. Ошибки фильтрации и селективного восприятия тесно связаны и являются следствием следующего коммуникационного барьера – информационной перегрузки.

2. Информационная перегрузка. Информационная перегрузка может быть определена, как время, требуемое на обработку поступающей информации, превышает предложение или личную способность такой обработки (Schick, Gordon & Naka, 1990). Данное явление возникает из-за невозможности адекватно воспринимать большие объемы информации вследствие особенностей умственной деятельности. После переработки определенного объема информации (для каждого человека индивидуально) наступает умственная усталость, что характеризуется замедленным и затруднённым восприятием и обработкой информации. Это состояние дисбаланса известно как информационная перегрузка. Эксперты отмечают, что информационная перегрузка является симптомом высокотехнологичного времени, когда в мире производится слишком много информации для одного человека; ее гораздо больше, чем он может воспринять. Она исходит от всех источников, включая телевидение, газеты и журналы, а так же телефонные звонки рабочие мейлы, желательные и нежелательные сообщения обычной почты, электронной почты и факсов.
3. Неудовлетворительная структура организации. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения [11, с. 224].

На личностном уровне существуют следующие коммуникационные барьеры:

1. Эмоциональная разобщенность. Эмоциональная связь прерывается, когда отправитель или реципиент расстроен. Не важно чем – темой сообщения или каким-то ранее произошедшим событием. Эффективная коммуникация требует открытого к диалогу настроения отправителя и получателя, которые готовы слушать друг друга, невзирая на различия во мнениях и на негативный эмоциональный настрой. Одной или обеим сторонам, возможно, придется подавить свои эмоции в интересах дела, так как эмоционально расстроенный отправитель может быть не в состоянии выразить свои идеи ясно и объективно, а расстроенный получатель в свою очередь не в состоянии их адекватно воспринять.

2. Отсутствие доверия. Отсутствие доверия между коммуникантами, как и их эмоциональная разобщенность, может сорвать переговоры, особенно если один из участников использует юмор, непонятный собеседнику. Ирония и сарказм в рабочей ситуации зачастую неуместны, а в случае, например, письменного сообщения, просто опасны, так как в 50% случаев интерпретируются неправильно. Так же доверие между коммуникантами может быть подорвано в ходе предшествующих коммуникаций, в случае, если одним из них или обоим ранее передавалась информация, оказавшаяся недостоверной. Тогда текущее сообщение может так же быть отфильтровано как потенциально ложное [17, с. 200].

Исследования показывают, что около 70% всех организационных коммуникаций приходится именно на сплетни. Сотрудники склонны доверять информации, полученной от коллег, в большей степени, нежели переданной через официальные каналы, даже когда эта информация является ложной. Сплетни могут быть опасны, когда их распространяют представители организационных контркультур – оппозиции официальной власти. Такая информация может подорвать доверие персонала к организации и руководству. Опытные менеджеры, зная силу сплетен, могут использовать ее для передачи официальной информации, передавая ее как бы «между нами». Такая информация передается быстрее и воспринимается как более достоверная [17, с. 201].

1. Семантические барьеры возникают из-за плохо сформулированных сообщений или из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Различные слова могут означать разные вещи для разных людей. Возраст, образование и культурный фон – все эти факторы, которые могут влиять на то, как человек интерпретирует слова. Чем меньше мы ориентируемся на конкретную аудиторию, тем больше наши шансы на недопонимание. Например, компании часто имеют свои собственные аббревиатуры и словечки (так называемый бизнес-жаргон), которые понятны им, но недоступны для посторонних. Основная цель профессионального жаргона – передача максимума профессиональной информации с помощью минимального количества слов.

Когда связь происходит в кросс-культурном контексте, нужна дополнительная осторожность, поскольку разные слова будут интерпретироваться по-разному в разных культурах. Например, японцы часто произносят «хай», что переводится, как «да», но означает «я Вас понимаю», а не «да, я согласен с Вами». Поэтому

семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

1. Гендерные различия. Гендерные различия были описаны рядом экспертов. Профессор лингвистики Дебора Таннен (Tannen, 1991) в своем бестселлере «You Just Don't Understand Women and Men in Conversation» отмечает: «Мужчины и женщины работают вместе каждый день. Но их различные стили общения могут иногда работать против них. Вообще говоря, женщины любят задавать вопросы перед началом проекта, в то время как мужчины, как правило, принимаются за работу, ни о чем не спрашивая. Поэтому менеджер мужчина может, например, подумать, что женщина не готова к выполнению данной работы, если не берется за дело сразу». Другой причиной непонимания, может быть частое использование мужчинами спортивных метафор в рабочих обсуждениях («игра в команде», «забить гол», «нокаутировать противника»), в результате чего женщины могут подумать, что мужчины как раз и говорят о спорте, вместо того, чтобы быть занятыми делом. Женщины же как базу для аналогий обычно используют свой дом и семью («генеральная уборка», «косметический ремонт», «нежданные гости»). Случайно услышавший их разговор мужчина, так же может быть введен в заблуждение относительно предмета их беседы. Мужчины больше ориентированы на личные достижения, конкуренцию и карьеры, а женщины – на налаживание межличностных отношений. Руководителям необходимо помнить о гендерных особенностях, осознавать различия гендерной культуры и применять соответствующие стили коммуникации, учиться говорить на языке другого.
2. Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации). Достаточно, скажем, коммуниканту принять «позу обороны», как у собеседника инстинктивно начинают напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы «наготове». И, наоборот, стоит только расслабиться, как та же реакция появится у «ведомого». О невербальных межличностных преградах следует помнить и в кросс-культурном контексте. Представители разных культур имеют разные нормы, касающиеся и невербальной коммуникации [17, с. 202].
3. Фонетические препятствия создаются особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.).
4. Плохое слушание. Исследования показывают, что старания отправителя ясно сформулировать сообщения и умение слушать реципиента имеют одинаково

- важное значение для эффективной коммуникации. Менеджеры посвящают приему информации до 70% времени каждый день. Но простое прослушивание информации не обязательно приводит к пониманию в каждом конкретном случае. Слушание требует практики, мастерства и концентрации. Бывший генеральный директор Chrysler Ли Якокка писал: «Я хотел бы найти институт, в котором людей учат слушать. В конце концов, хороший менеджер должен слушать, по крайней мере, столько, сколько ему говорят». По данным Филиппа Хаснакера, профессора Университета Сан-Диего, следствием плохого слушания становится снижение производительности труда, падение уровня продаж, недовольство клиентов, миллиардные убытки и упущенная выгода. Плохое слушание является либо признаком низких моральных качеств служащего, либо показателем его низкой удовлетворенности трудом и, как следствие, признаком недоработки менеджера. Следовательно, менеджер плохо слушает работника, когда тот жалуется на какие-либо неудобства для себя или клиента. Очевидно, если Вы хотите сделать успешную карьеру в области управления, Вам надлежит научиться быть хорошим слушателем.
5. Информационные перегрузки. У каждого человека есть ограничения в том количестве информации, которую он может декодировать и понять за определенный промежуток времени. Можно привести в качестве примера студента, не спящего в ночь перед экзаменом, чтобы выучить все, что до этого не читал. Результат обычно бывает плачевным. Сообщения теряются, потому что мозг просто не в состоянии обработать такое количество информации [17, с. 203].

В связи с вышеизложенным можно сказать следующее: в практике менеджмента возможны коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры – это преграды, которые уменьшают возможности успешной коммуникации. Они могут проявляться в межличностных коммуникациях и организационных коммуникациях. Для того, чтобы добиться наибольших результатов в области управления, необходимо стремиться снизить эти барьеры.

## **2. Оценка и выявление коммуникационных барьеров на предприятии ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ»**

## 2.1. Краткая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «РУССКИЙ ПРОДУКТ» - один из крупных отечественных производителей бакалейной продукции. Предприятие существует на рынке с 1996 г.

Реквизиты предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Реквизиты ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ».

Полное наименование организации	Публичное акционерное общество «РУССКИЙ ПРОДУКТ» (ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ»)
Адрес	107143, г. Москва, ул. Пермская, владение 1
Юридический адрес	249080, Калужская область, район Малоярославецкий, село Детчино, улица Московская, дом 77
ИНН/КПП	7718117872/401101001
ОКПО	44418433
ОГРН	1027739235215
ОКФС	16 - Частная собственность
ОКОГУ	4210014 - Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно
ОКОПФ	12247 - Публичные акционерные общества

ОКТМО 29623412101

ФСФР 01306-А

ОКАТО 29223 - Калужская область, Районы Калужской области,  
Малоярославецкий

Общие сведения об организации за 2018 г. представлены в таблице2.

Таблица 2 – Общие сведения о ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ» за 2018 год.

Генеральный директор Граудин Владимир Константинович

Уставный капитал 791.888 млн. руб.

Численность персонала 1308

Количество учредителей 5

Дата регистрации 23.09.2002

Основной вид деятельности организации по коду ОКВЭД ред.2: 10.89 -  
Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.

Организационная структура предприятия представлена в приложении 1.  
Управление предприятием представлено функциональной структурой.

Органами управления Общества являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Генеральный директор. Органом контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества является Ревизионная комиссия. Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Обязанности ревизионной комиссии возложены на Главного бухгалтера общества и его заместителя. Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания

акционеров. Генеральный директор подотчетен Совету директоров Общества и общему собранию акционеров Общества.

## **2.2. Выявление коммуникационных барьеров, их краткая характеристика**

Объектом практического исследования выбрано предприятие ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ». В качестве процедуры исследования был выбран метод – наблюдение.

Наблюдение было выбрано в качестве процедуры исследования в связи с тем, что оно подразумевает целенаправленный сбор информации о каких-либо фактах поведения человека в тех или иных условиях. Рассмотрев коммуникационные барьеры, характерные для исследуемого предприятия, можно будет сформулировать методы и рекомендации по их устранению.

В результате наблюдения были выявлены коммуникационные барьеры, о которых речь пойдет ниже.

Генеральному директору предприятия понадобился помощник. Он подал менеджеру по подбору персонала заявку на вакансию «помощник руководителя», где указал «пунктуальность» необходимой чертой для претендента на должность. Учитывая, что пунктуальность может быть востребована в разных сферах деятельности помощника руководителя работы, менеджер решил уточнить у генерального директора, в каких ситуациях его подчиненному придется проявлять пунктуальность. Оказалось, что претенденту на вакансию необходимо регулярно запрашивать у руководителей отделов соответствующую документацию, которую те должны предоставлять своевременно.

В данной ситуации можно отметить, что генеральный директор вкладывает «свое видение» в термин «пунктуальность». Руководителю следовало более детально описать требования к кандидату на должность.

На предприятии сотрудницу повысили в должности и перевели в другое подразделение. Ее новая начальница, видимо, опасаясь за свое положение, практически не давала ей работать: критиковала ее действия, запрещала подчиненной принимать даже мелкие текущие решения. Сотрудница, которую повысили решила, что выходом из данной ситуации может послужить подчеркнуто уважительное отношение к начальнице, стремление регулярно советоваться с ней,

преподносить собственные решения так, будто именно начальница подала ей идею. В конечном итоге ситуация между сотрудницей и ее начальницей ухудшилось.

Сотрудница, которую перевели в другое подразделение изначально заняла не правильную позицию по отношению к ее новой начальнице. Начальница поведение своей новой подчиненной восприняла, как выживание дополнительной информации, перенятие опыта и «принятие дел» по согласованию с вышестоящим руководством.

На предприятии работает сотрудник из США. Занимает он должность менеджера по экспорту. Сотрудник-американец предложил своему русскому коллеге обсудить условия договора для покупателей в кафе и сказал: "Давайте поговорим, нам надо продумать новые условия поставки товара, обсудить детали нового договора, попьем кофе". Русский коллега говорит: «Вы знаете, я не пью кофе» (коллега действительно его не пьет). На что сотрудник-американец сказал: «Как, Вы не хотите со мной поговорить?».

В рассмотренном примере можно отметить, что недопонимание возникло в связи с кросс-культурным контекстом. Русскому коллеге следовало учесть, что его слова могут быть интерпретированы не так, как он изначально планировал.

Несколько лет назад был произведен перевод производственной площадки из Москвы в Калужскую область, и руководство по определённым причинам долгое время не могло окончательно определиться с точными условиями работы на новом месте, а так же со списком подчиненных, кому предстояло переехать в другой город для предложения работы на новом месте. Сотрудники не могли получить ответы на вопросы: кого оставят на предприятии, каким будет размер заработной платы, останется ли часть производства в Москве или его полностью выведут в Калужскую область, будет ли оплачено проживание тем сотрудникам, которым придется переехать. Молчание руководства привело к тому, что за несколько дней до переезда сотрудники отказались выполнять свои рабочие обязанности и потребовали ответы на вопросы от вышестоящего руководства. Только после получения подробных ответов на все их вопросы и заверений от генерального директора сотрудники вернулись к своим трудовым обязанностям.

В данном примере можно отметить, что остановка производства и недовольство сотрудников было спровоцировано отсутствием официальной информации.

Старший бухгалтер (по расчету заработной платы) - хороший специалист, прекрасно справляется со своими трудовыми обязанностями, ориентируется в смежных направлениях деятельности и может заменять коллег, однако ее доминирующая черта - повышенная возбудимость и эмоциональность. По этой причине целый отдел зависит от ее настроения и самочувствия. В силу того что коллектив давно сложился, все, включая главного бухгалтера, смирились с такими поведенческими проявлениями коллеги и считают ее незаменимой. У работницы из-за ее характера периодически возникают конфликты с руководством, и в этом случае начальству приходится выдерживать паузу, а затем - когда равновесие восстанавливается - обсуждать с ней возникшие проблемы.

В данном случае проявление взрывного характера старшего бухгалтера негативно сказывается на рабочем процессе. Можно попытаться скорректировать ее поведение аккуратными беседами с посылом «эмоции не должны влиять на рабочий процесс», однако существует вероятность того, что сотрудница, в меру своей эмоциональности, может не воспринять данные замечания или спровоцирует очередной конфликт. Позиция руководства верна, поскольку терять ценные кадры руководители не готовы.

На предприятии является частым явлением факт того, что руководители говорят своим подчиненным о несделанной работе на повышенных тонах.

Эта ситуация является ошибкой руководителей, поскольку сотрудники часто воспринимают повышенный тон, как недовольство самим сотрудником, т.е. воспринимают на свой счет. В связи с этим у сотрудников пропадает ощущение удовлетворенности трудом и, как следствие, стимул к своевременному выполнению работы. Следует отметить, что не все сотрудники предприятия являются стрессоустойчивыми.

В данной главе были рассмотрены наиболее яркие примеры коммуникационных барьеров на предприятии ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ». На основании этих примеров можно сформулировать рекомендации по минимизации или устранению коммуникационных барьеров на предприятии, которые будут представлены в следующей главе данной курсовой работы.

3. рекомендации по преодолению коммуникационных барьеров на предприятии пао «русский продукт»

Во второй главе данной курсовой работы были приведены наиболее яркие примеры коммуникационных барьеров. Однако на этих примерах коммуникационные

барьеры на предприятии не ограничиваются. Ниже приведены рекомендации по преодолению или снижению коммуникационных барьеров, которые следовало бы применить или усовершенствовать на предприятии ПАО «РУССКИЙ РОДУКТ».

На разных этапах коммуникационного процесса вследствие коммуникативных барьеров потери информации составляют до 80%, что значительно снижает эффективность коммуникаций. Поэтому актуальной задачей менеджера является сокращение потерь информации путем устранения коммуникативных барьеров [9, с. 214].

Для устранения барьеров в межличностных коммуникациях рекомендуются следующие приемы:

1. Обдумывание и пояснение идей перед началом их передачи адресату.
2. Исключение двусмысленных выражений во избежание искажений семантики и восприятия.
3. Выбор непротиворечивых невербальных средств общения.
4. Демонстрация эмпатии и открытости.
5. Установление эффективной обратной связи [6, с. 139].

Устранению барьеров в организационных коммуникациях способствуют следующие приемы:

1. Регулирование информационных потоков с учетом их количественных и качественных характеристик и потребностей получателей информации.
2. Установление регулярных контактов между потребителями информации путем проведения встреч, бесед, обсуждений, совещаний.
3. Обеспечение эффективной системы обратной связи.
4. Внедрение систем сбора предложений посредством анонимной почты, телефонной связи, обсуждения решений в рабочих группах, информационных бюллетеней, публикаций, видеозаписей и др.
5. Внедрение электронных средств связи и телекоммуникаций (электронная почта, видеоконференции и др.).
6. Совершенствование системы стимулирования труда персонала.
7. Повышение качества менеджмента.
8. Формирование здоровой деловой среды в организации [1, с. 179].

Устранение коммуникативных барьеров позволит формировать продуктивные организационные коммуникации, способствующие достижению целей управления.

Существует несколько способов, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации. Их можно свести к следующему: развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. При этом наиболее важными навыками являются активное слушание и предоставление обратной связи [3, с. 223].

Существует несколько принципов активного слушания:

1. Не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник.
2. Расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия.
3. Нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства.
4. Продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику.
5. Быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации.
6. Задавать вопросы [1, с. 183].

Эффективная обратная связь должна:

- быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
- содержать перефразированное оригинальное послание;
- включать уточняющие вопросы;
- не давать оценок оригинальному посланию.

Обеспечить развития у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение писать меморандумы. Руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Помимо описанных выше «ящиков для предложений» современные организации используют корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д. [17, с. 204]

Негативное влияние несовершенной организационной структуры, информационной перегруженности, неадекватного технического оснащения может быть уменьшено за счет широкого использования видеоматериалов с выступлениями руководителей, регулярных встреч с работниками всех уровней, проведение дней открытых дверей кабинетов высших руководителей, когда к ним могут прийти

любые сотрудники компании, совместных обедов и ужинов. Более действенным методом является сокращение числа иерархических уровней между руководителем и рядовыми исполнителями в организационной структуре [5, с. 118].

При информационной перегруженности традиционными средствами минимизации ее негативных последствий являются фильтрование информации и определение приоритетов в ее обработке. Решение этой проблемы лежит в области конструирования информационных систем, производящих тот объем информации, который необходим организации, - бессмысленно подготавливать и направлять руководителям подразделений многостраничные отчеты, если они не успевают их прочитать [14, с. 188].

Субъективная фильтрация является серьезным коммуникационным барьером. Полностью избежать субъективной фильтрации не удастся ни одной организации, однако ее масштабы могут быть уменьшены за счет:

- информирования сотрудников о целях организации и результатах их достижения;
- выявления и наказания сотрудников, намеренно искажающих информацию, вне зависимости от занимаемых ими должностей.

К настоящему времени крупные компании осознали ценность корпоративных социальных сетей для реализации корпоративных целей. Корпоративные социальные инструменты стали использоваться для привлечения пользователей внутри организации, для решения бизнес-задач, передачи знаний экспертов, внутренних коммуникаций, для создания инноваций, принятия решений и улучшения результатов. Логично, что пионерами стали лидеры различных областей IT-индустрии. Например, в компаниях Intel, Cisco и IBM такое взаимодействие в сети давно не новость [12, с. 136].

Корпоративная социальная сеть – внутренний портал для определенной целевой аудитории компании, построенный по принципу социальной сети и включающий расширенный функционал для общения и взаимодействия между участниками в интересах корпорации. Соединение веб-сайта компании и социальной сети, служащей целям корпорации, оказалось весьма востребованным по целому ряду причин. Современные инструменты взаимодействия относительно безопасны, рациональны, работают в режиме реального времени и синхронизируют взаимодействие и коммуникацию команд, что приводит к увеличению их производительности и рентабельности организации в целом. Недавнее

исследование, проведенное McKinsey Global Institute, показывает, что со помощью социальных технологий компании могут повысить производительность труда на целых 20-25%. Основной ценностью корпоративных социальных инструментов является укрепление коммуникаций между сотрудниками, возможность поделиться накопленными знаниями, а так же совместная работа в рамках предприятия [12, с. 137].

Корпоративные социальные сети предоставляют топ-менеджменту компании серьезный инструмент для формирования и каждодневного поддержания единой корпоративной социальной культуры предприятия. Внешний уровень артефактов фиксируется общим дизайном электронного портала, а логотипы и атрибутика компании каждый день приветствуют на электронном столе работника. Подходы к решению каждодневных задач, включающие принятую логику формулирования поручений, исполнения регламентов, необходимость выявления и фиксирование трудностей и проблем в работе, становятся формой дистанционного обучения основам принятой на предприятии производственной системы и контроля ее исполнения. И если подобный механизм внутреннего взаимодействия найден, то в организации гармонизируется психологический климат, в работе исполнителей повышается уровень взаимовыручки и взаимопомощи, повышается ответственность, снижается количество и острота конфликтов, а дальнейшее развитие корпоративных отношений способствует улучшению общих экономических показателей деятельности организации. Корпоративная социальная сеть дает возможность легко общаться напрямую с любыми вышестоящими коллегами. А для руководства это удобный способ получить обратную связь и взглянуть на мир более реально. Чем больше размер компании, тем меньше каждый сотрудник к ней привязан. Зачастую он не знает, какие цели поставлены компанией и кто с ним рядом работает. Социальные сети позволяют работникам размещать информацию о себе, о своих интересах (для того, чтобы люди со схожими интересами внутри компании сходились и устанавливали связи) и т.д. Неформальные связи привязывают сотрудников друг к другу (а значит, и к компании), что способствует созданию единой команды с общей целью. Корпоративные социальные сети, однако, не подменяют собой уже существующие в компаниях системы электронного документооборота, принятия, передачи и контроля исполнения поручений, управленческого и финансового учета. Они выполняют функцию инновационной надстройки, которая нацелена на решение проблем и задач сверх установленных, еще не прописанных в имеющихся корпоративных системах электронного управления [12, с. 139].

Существуют следующие способы совершенствования информационного обмена в организации:

1. Функционирование в организации постоянных источников официальной информации (совещания, планерки, заседания, коллегии, семинары, рассылки по электронной почте и др.).
2. Регулирование информационных потоков. Полезно использовать несколько коммуникационных каналов и, в свою очередь, стремиться получить информацию из нескольких источников. Таким образом эффект фильтрации сообщения будет уменьшен.
3. Еще один из способов исправить тенденцию к фильтрации – вознаграждение сотрудников, которые четко передают информацию вверх, независимо от того, новость хорошая или плохая.
4. Налаживание обратной связи. Например, путем проведения периодических опросов работников.
5. Разработка системы сбора предложений. Например, ведение специальной папки, почтового ящика обращений.
6. Создание корпоративного сайта, корпоративной социальной сети или периодического издания, содержащего информацию для всех работников [2, с. 169].

Конечно, работник может не передать сообщение из совершенно различных соображений, но желание досадить вышестоящему начальнику займет в этом списке последнюю позицию, так как результаты такого абсурдного поведения могут быть очень негативными и вряд ли сотрудник может не понимать этого [11, с. 219].

Существует ряд способов, которые можно использовать для улучшения межличностных коммуникаций:

- проясните свои идеи перед началом их передачи;
- учитесь эффективно слушать. Хорошей новостью является то, что слушание – это навык, который можно развить [4, с. 281].

Карл Роджерс, один из создателей и лидеров гуманистической психологии, сформулировал пять правил эффективного слушания:

1. Слушайте содержание сообщения.
2. Прислушивайтесь к чувствам собеседника. Постарайтесь поставить себя на его место так, чтобы понять причины послания.

3. Покажите говорящему, что Вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно.
4. Учитывайте все сигналы – как вербальные, так и невербальные.
5. Переформулируйте сказанное собеседником и повторите за ним [8, с. 233].

К этому списку можно добавить несколько общих рекомендаций:

1. Поймите логику Вашего собеседника, постарайтесь разобраться во внутренних мотивах его послания.
2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Избегайте двусмысленностей, употребляйте точные формулировки.
3. Не стесняйтесь задавать вопросы. Не бойтесь признать, то Вы не поняли собеседника.
4. Следите за языком собственных жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов.
5. Установите зрительный контакт с собеседником. Зрительный контакт с собеседником (если он не противоречит его культурным установкам) имеет важное значение) [8, с. 232].

Существует множество способов преодоления коммуникационных барьеров. Эффективное применение на практике этих способов даст возможность минимизировать возникновение коммуникационных барьеров, улучшить процесс коммуникации как между сотрудниками, так и с партнерами компании [9, с. 215].

## **Заключение**

В современном обществе роль коммуникации очень высока. Это связано в первую очередь с тем, что организациям их менеджерам и сотрудникам необходимо оперировать большим количеством информации, необходимым для успешного решения текущих и перспективных задач.

Коммуникация - это обмен информацией, благодаря которому менеджер получает информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений.

Широко осмысливая коммуникации на личностном и организационном уровнях, необходимо научиться сокращать количество неэффективных коммуникаций.

Коммуникации - наиболее важная составляющая обеспечения эффективности управления. Менеджер тратит от 50 до 90% своего времени именно на

коммуникации. Слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена графически или письменно, требует много времени и представляет собой важный элемент коммуникационного процесса. Мимика, паузы, жесты и другие элементы так же могут являться очень важными с позиций оценки эффективности управления.

При обмене информацией могут возникать всевозможные коммуникативные барьеры. Они существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций. При этом классификация коммуникационных барьеров довольно широкая. Появление барьера понимания обычно связано с рядом причин как психологического, так и другого вида.

Каждый сотрудник ежедневно чувствует в коммуникационных процессах, поэтому эффективность обмена информацией прямо влияет на успешность бизнеса в целом. Если нарушается коммуникационный процесс в компании, то сразу наступает рассогласование коллективных действий и, как следствие, снижается эффективность труда.

Задачи курсовой работы решены, цели достигнуты.

## **Список использованных источников**

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 239 с.
3. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 439 с.
4. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 366 с. — ISBN 978-5-390-00143-3. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации»,

- «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 439 с.
5. Блинов, А.О., Романова Ю.А., Рудакова. Менеджмент: учебник (Бакалавриат). – Москва: КНОРУС, 2019. 286 с.
  6. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 299 с.
  7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Проспект, 2018. — 320 с.
  8. Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенко Ю.Ю. Менеджмент: учебник (Высшее образование). – М. :РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 480 с.
  9. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2018. — 432 с.
  10. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. — № 2. — 2019. — С. 15. - ISBN 5-188-04022-2.
  11. Казанчевская Г.Б. Менеджмент: учебник. \_Ростов н/Д: Феникс, 2018. - 429 с.
  12. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. — М.: Академия, 2017. — 208 с.
  13. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2018. — 464 с.
  14. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2018. — 488 с.
  15. Пешкова О. А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. — 2017. — №11. — С. 432-434. — URL <https://moluch.ru/archive/58/8246/> (дата обращения: 27.07.2019).
  16. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2017.- 480 с. - ISBN 955-5-230-00677-5.
  17. Тебекин, А.В. Менеджмент организации.: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. — М.: КноРус, 2019. — 424 с.

Приложение 1 – Организационная структура ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ»

Генеральный директор

РУКОВОДСТВО

ПЛ КОЛОСС

ПЛ ДЗОК

ДЕПАРТАМЕНТ  
ПРОДАЖ

ОТДЕЛ  
СНАБЖЕНИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ  
СНАБЖЕНИЯ И  
СКЛАДСКОЙ  
ЛОГИСТИКИ

АДМИНИСТРАТИ  
ВНЫЙ ОТДЕЛ

УПРАВЛЕНИЕ  
ТРАНСПОРТНОЙ  
ЛОГИСТИКИ

ОТДЕЛ РЕЖИМА  
И ТРАНСПОРТА