

Содержание:

Введение

Цель данной работы - ознакомиться с природой и сложностями внутренних коммуникаций в организациях, с возможными препонами на пути к пониманию сути сообщений и запросов, с факторами снижения темпа и качества обработки, поступающей и транслируемой далее информации, а также со способами возможного улучшения качества коммуникаций, как среди сотрудников, так и за пределами компании.

Информация - это основное условие конкурентоспособности организации. Оперативная, надежная, достоверная и своевременная информация стоит во главе управленческого процесса, и от того насколько она осознанна участниками процесса, во многом зависит качество управления предприятием и достигаемые компанией результаты. Без эффективного хождения информации невозможна совместная продуктивная работа в организации с разветвленной структурой, где множество разных уровней, департаментов и подразделений. Нехватка нужной, равно, как и избыток излишней информации, дезориентирует коллективную деятельность.

Коммуникации - это обмен информацией между людьми. Обмен информацией между руководителем и подчиненным, органом управления и исполнителями, организацией и ее поставщиками, или покупателями - это деловые коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. В повседневной работе сотрудники компании используют информацию от различных источников - заказчиков, поставщиков, СМИ, вышестоящих руководителей, подчиненных, коллег того же уровня, и т.д. Отлаженные процессы коммуникаций позволяют коллективу эффективно выполнять свою работу, а руководству принимать решения о выборе стратегии для достижения поставленных целей. Процессы коммуникации являются жизненно важными связками между руководством и подчиненными, между отделами и департаментами, между организацией и внешней средой. Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель.

Наличие коммуникационных барьеров ставит в зону риска, как качество повседневной деятельности организации, так и воплощение самых продуктивных и гениальных идей, позволяющих компании занять лидирующее место в своем сегменте. Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения осложнений. Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, но, чтобы они стали эффективными, требуется определенный управленческий навык. Для этого менеджменту компании важно знать механизм развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты и способы эффективного обмена информацией. В сложных случаях может потребоваться привлечение специального сотрудника, на которого возлагается обязанность изучить действующую систему коммуникаций в организации, усовершенствовать её и создать алгоритм эффективного взаимодействия для членов коллектива всех уровней.

В менеджменте коммуникации выполняют объединяющую роль. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, поэтому важно учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций. По-настоящему лидирующие в своем сегменте компании, в первую очередь, эффективны в коммуникациях, а менеджеры таких организаций выполняют интегрирующую функцию, хорошо представляют себе суть коммуникационного процесса, обладают умением устного и письменного общения на высоком уровне и понимают, как внутренняя среда и корпоративная культура влияют на обмен информацией. Оценку эффективности коммуникаций в рамках организации нужно проводить регулярно и своевременно вносить поправки в текущие регламенты, с учетом влияния времени, тенденций экономики, развития техники и требований соответствующего сегмента рынка – только так компания может растить уровень коэффициента полезного действия.

Задачи курсовой работы:

Раскрыть понятие коммуникативного барьера;

Рассмотреть пути преодоления коммуникативных барьеров.

Глава 1. Коммуникации: понятие, виды, барьеры

1.1 Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика

Коммуникации - это обмен информацией. Однако понятие коммуникации не сводится только лишь к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях помимо информационного фактора важную роль играет личностный фактор. При одинаковом информационном содержании коммуникации могут осуществляться по-разному и приводить к разным результатам в зависимости от личностного фактора: знаний, образования, характера, опыта людей - участников коммуникаций, их взаимоотношений, симпатии и антипатии и много другого. Межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. По данным исследований, менеджеры от 50 до 80% рабочего времени проводят в общении с другими людьми. У менеджеров высшего звена процент рабочего времени, занятый общением, доходит до 90% [\[\[1\]\]](#).

Следовательно, отсутствие навыков межличностных коммуникаций может значительно снизить эффективность профессиональной деятельности менеджера и организации в целом. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать способностями:

видеть, слышать, осязать, воспринимать. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают отсутствие эффективных внутриорганизационных коммуникаций главным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы своих компаний [2].

Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникации - достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения.

Чтобы лучше понять суть коммуникационного процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) Отправитель - лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.
- 2) Сообщение - собственно информация, закодированная в символы.
- 3) Канал - средство передачи информации.
- 4) Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель должны составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы:

- 1) Генерирование идеи.
- 2) Кодирование и выбор канала.
- 3) Передача.
- 4) Декодирование.

Все эти этапы наглядно представлены на рисунке 1 [3].

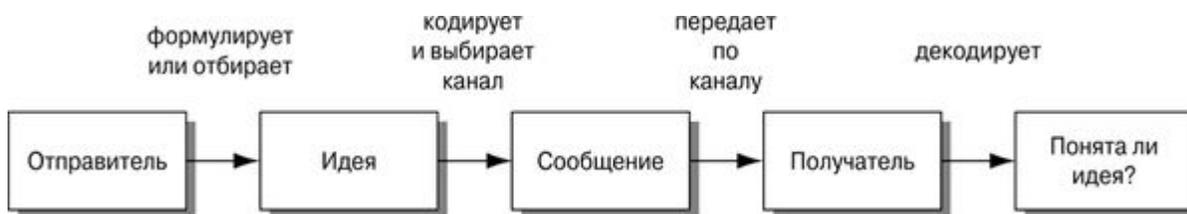


Рис. 1. Простая модель процесса обмена информацией

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов.

1) Генерирование идеи

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. Если отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи, возможны сбои. Девиз первого этапа - «Не начинай говорить, не начав думать». К. Дэвис говорил: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель» [4].

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых

сторонах и о способах улучшения результатов. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он наверняка найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор компании получил от инвесторов сообщение, что он должен на 5% увеличить выпуск продукции, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, скорее всего возникнет непонимание, поскольку подчиненные в лучшем случае поймут только то, какие изменения необходимы. Во избежание осложнений директор должен тщательно продумать идеи, которые ему необходимо донести и подобрать такие слова, чтобы:

- подчиненные поняли, какие именно изменения необходимы: увеличение объема производства на 5% без дополнительных сверхурочных выплат.

- возникло понимание, почему нужны эти изменения, иначе люди могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.

- члены рабочего коллектива поняли, как осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства.

Действительно важно еще до момента озвучивания информации, или отправления сообщения понять, какую идею вы хотите донести, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации и цели.

2) Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты, преобразовать информацию в форму, удобную для передачи и восприятия получателем. Такое кодирование превращает идею в сообщение. В разговоре мы используем систему кодирования, которая называется

«русский язык». К способам кодирования относятся также письмо, математические символы, жесты и интонации, электронные средства связи: электронная почта, видеозаписи и видеоконференции [[5](#)].

Очень важно, чтобы у отправителя и получателя были одинаковыми «системы кодирования», чтобы получатель в полном объеме понимал мысли отправителя. Это имеет значение в бытовом общении, а в менеджменте значение точности и полноты восприятия информации возрастает многократно.

После кодировки отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача будет невозможна. Когда канал не вполне соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации снижается. Например, менеджер, решивший поговорить с подчиненным о важности соблюдения им правил внутреннего трудового распорядка и недопустимости серьезных нарушений, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой чая или направить ему неофициальное сообщение, но эти каналы не вполне настраивают на серьезный лад и менее эффективны, чем формальная встреча или официальная записка.

Выбор средства передачи сообщения может не ограничиваться выбором только одного канала, лучше использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять, но одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Профессор Т. Митчел отмечает: «Устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации» [[6](#)]. Используя оба канала, можно улучшить результат и при этом письменно зарегистрировать ситуацию, но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это может привести к неуправляемому бумажному потоку в организации.

Второй этап проясняется, если представить его как операцию упаковки товаров способом, привлекательным для потребителя. Бывает так, что люди, имеющие превосходные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. Без «яркой упаковки с понятными надписями» даже самая лучшая идея может оказаться невостребованной и «залезать на полке».

3) Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированных идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие принимают за процесс коммуникаций - это ошибка. Передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

4) Декодирование

Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Однако по ряду причин получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель реальными действиями подтвердил отправителю, что идея им понята правильно.

Обратная связь

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются ролями. Получатель становится отправителем - он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним. Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято... Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [\[7\]](#).

Обратная связь может способствовать снижению ошибок в понимании информации и значительному повышению эффективности управления. Двусторонние коммуникации, включающие обратную связь, проходят медленнее, чем односторонние, не предусматривающие обратной связи, но они реже приводят к непониманию и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

1.2 Виды коммуникаций

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека.

Организационные коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние [8].

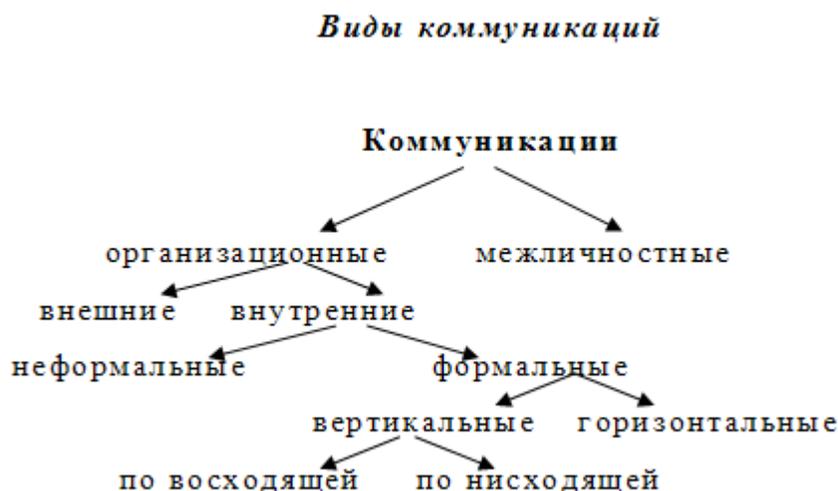


Рис. 2. Виды коммуникаций

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью сайтов, рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Это

лишь несколько примеров способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникации - коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Основные виды внутренних коммуникаций.

1) Коммуникации между уровнями

Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных коммуникаций - нисходящих, когда информация передается с высшего уровня на низший, и восходящих, когда информация идет от подчиненного к менеджеру. Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании, они выполняют функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях, о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций - рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) Коммуникации между отделами (подразделениями)

Кроме вертикальных, организациям нужны горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей - отделов, департаментов, филиалов, подразделений. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп, они полезны еще и тем, что стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

3) Коммуникации между менеджером и подчиненными

Они относятся к вертикальным коммуникациям, составляют львиную долю управленческих коммуникаций и имеют множество форм: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. В этом процессе участвуют все члены группы и каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях. Рабочая группа может собираться для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера и такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

5) Неформальные коммуникации

Организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют каналом слухов (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде [\[9\]](#).

По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами». К типам информации, передаваемой в организации по неформальным каналам, относятся: Изменения организационной структуры; Новая политика штрафов за опоздания; Предстоящие переводы и повышения.

1.3 Коммуникационные барьеры

Помехи

Часто в процессе обмена информацией происходит некоторое искажение ее смысла из-за присутствия на каждом этапе передачи определенных помех, называемых «информационным шумом». Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения и замедляющие темп обмена информацией, называются коммуникационными барьерами. Коммуникационные барьеры могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов.

Согласно одному опросу, примерно 250 тысяч работников из 2000 самых разных компаний назвали одной из самых сложных проблем в организациях именно обмен информацией [[10](#)].

Источники помех могут быть самыми различными.

Личностные барьеры - коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия. Языковые барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Временные барьеры -

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

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Зачастую удается преодолеть помехи и передать сообщение, но очень сильные помехи всегда приводят к существенному искажению смысла, что может блокировать информационный обмен. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению возможности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

Остановимся подробнее на каждом из коммуникационных барьеров.

- Преграды, обусловленные восприятием. Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от знаний, воспитания и опыта.

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно оно определяет «реальность для индивидуума». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации, можно преодолеть многие барьеры, обусловленные восприятием и препятствующие эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя, то, что волнует менеджмент, не всегда актуально для представителей склада, например. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного ими опыта. Расхождения, обусловленные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. Эта характеристика человеческого существа очень важна для коммуникаций. Она означает, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере обусловлены различием интерпретации людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, закодированные отправителем, искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

Информация, противоречащая нашему опыту или ранее установившимся понятиям, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается с учетом этих знаний. Исследования в этой области подтвердили тенденцию к восприятию людьми

проблем организации с учетом базовых суждений, сформировавшихся в их конкретных сферах деятельности.

Еще одна причина проблем восприятия в процессе коммуникаций заключается в наличии барьеров, обусловленных отношением (установками). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с теми или иными работниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших дальнейших коммуникаций с ними.

Коммуникационный климат оказывает большое влияние на взаимоотношения между менеджерами и подчиненными, между коллегами. Эти взаимоотношения формируются на основе ваших прошлых контактов. Позитивные или негативные чувства друг к другу определяют, насколько частыми будут ваши будущие контакты и стиль общения. Менеджер, не формирующий позитивного климата в отношениях с окружающими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сложиться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

- Семантические барьеры. Значения слов могут трактоваться неправильно.

Целью коммуникаций является достижение понимания сообщения, поэтому необходимо понимать проблемы, связанные с использованием вербальных символов - слов.

Семантика - это наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем. В большом словаре английского языка приводится около четырнадцати тысяч толкований пятисот наиболее употребительных слов; такое простое слово, как round имеет семьдесят девять значений [\[\[11\]\]](#).

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, сообщаящий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем зауряден, и его необходимо доработать.

Чтобы общение в рамках организации было эффективным, необходимо понимать истинное значение используемых слов и добиться того, чтобы все участники процессов понимали значение, вкладываемое в то, или иное слово. Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде.

Ф. Льюис писал:

«К сожалению, менеджер часто забывает, что работнику, чтобы понять принятую информацию (инструкции, приказы, распоряжения, т.д.), необходимо знать, с какой целью использует данные слова начальник. Только тогда он сможет интерпретировать слова отправителя в его, а не в своем значении. Ситуация осложняется тем, что каждая бизнес-организация, и даже каждое ее подразделение имеет свой жаргон. И все же организации необходимо добиться, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если один из отделов забывает о существовании профессиональных вариаций в значениях слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «дорожные пробки» препятствующие взаимопониманию» [[12](#)].

Невербальные барьеры. Трактовка значений жестов, мимики, интонации может быть неверной. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной (словесной) и может усиливать или изменять смысл слов.

Для передачи идей чаще используются вербальные символы (слова), но сообщения передаются и невербальными символами. К невербальным коммуникациям относятся любые символы, кроме слов. Невербальная передача часто осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или ухмылка, нахмуренные брови, напряженное выражение лица - все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Еще одна форма невербальных коммуникаций - то, как мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, текучесть, плавность речи и т.п.). Все это способно сильно изменить смысл сказанного. Исследования показали, что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») А. Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты и 38% - через интонации и голосовые модуляции. Это означает,

что на долю слов как таковых приходится всего 1% значения. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим [[13](#)].

При невербальных коммуникациях серьезной преградой часто становятся культурные различия. Например, взяв у японца визитку, надо внимательно прочесть все данные на ней и показать, что вы это сделали. Положив ее сразу в карман, вы укажете ему, что не считаете его важной персоной. Еще один пример: американцы часто с большим недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но у русских и немцев просто не принято часто улыбаться.

- Неэффективная обратная связь

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку позволяет определить, действительно ли ваше сообщение понято получателем в том смысле, который вы в него вложили. Как описано выше, существует множество причин, по которым сообщение может быть понято не так, как вы хотели. Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать помехи - информационный шум, искажающий смысл.

Для успешной реализации деловых коммуникаций необходимо соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь субординации и делового этикета. Все участники взаимодействия должны понимать предметно-целевое содержание коммуникации и обязаны вступать в контакт, независимо от своих симпатий и антипатий. Партнерам по коммуникации необходимо осознавать взаимозависимость в достижении конечного результата и в реализации личных намерений.

Если рассматривать деловые коммуникации как исключительно алгоритмизированный бизнес-процесс, то при формальном соблюдении его этапов никаких сложностей в коммуникациях не возникало бы. Однако деловая практика пестрит примерами искажения передачи и восприятия информации. В деловых коммуникациях происходит не только передача информации, но также проявляется эмоционально-психологический климат взаимодействия, который напрямую влияет на эффективность и долгосрочность деловых взаимоотношений. Важно понимать насколько участники коммуникативного процесса адекватно оценивают ситуацию, способны отражать свои чувства, понимают личностные и деловые мотивы партнера, уровень его умственных способностей и

профессиональные навыки.

Остановимся подробнее на завершающем этапе коммуникативного процесса. Почему же именно качественная связь имеет определяющее значение в эффективности деловых коммуникаций? Под обратной связью понимают ответную реакцию получателя на сообщение отправителя. Это может быть кивок, подтверждающий понимание вопроса, оперативный ответ по электронной почте, развернутое мнение по обсуждаемой теме и т.д. Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают, в то время как без нее у отправителя отсутствует какая-либо возможность узнать, состоялся ли процесс коммуникации или нет.

Один пример из деловой практики: руководитель подразделения интересуется у сотрудника, как обстоят дела с заключением договора с потенциальным деловым партнером. Ответ сотрудника: «Я отправил коммерческое предложение для ознакомления по электронной почте». С формальной точки зрения целостность коммуникативного процесса соблюдена, обратная связь предоставлена. Но встает вопрос о качестве этой обратной связи? Как минимум получил ли партнер направленное ему предложение, подтверждено ли получение, оговорены ли сроки работы над документацией, каков крайний срок предоставления ответа на коммерческое предложение и т.д. [\[14\]](#). Подобные недоработки, формальное отношение к процессу, удержание или искажение информации приводят к снижению качества деловых коммуникаций и производственного процесса в целом, а также влияют на деловую репутацию партнера. Участникам коммуникативного процесса необходимо обеспечить объективность, целенаправленность и своевременность обратной связи.

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 [\[15\]](#).

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.

Во избежание ошибок при коммуникации с партнером, целесообразно ответить на следующие вопросы:

правильно ли я понимаю содержание и форму речи партнера по общению?

сосредоточен ли я полностью на высказывании, или мои мысли заняты чем-то иным?

правильно ли я реагирую на эмоциональное состояние партнера?

На что же конкретно стоит обратить внимание при выстраивании обратной связи в деловой коммуникации. Вот практически-ориентированные рекомендации:

необходимо высказывать свои ощущения, реакции и мнения как таковые, то есть с учетом ситуативности и вариативности их проявления, а не как непреложные факты;

обратная связь должна относиться к поведению, действиям или конкретным результатам взаимодействия, а не к личности партнера;

обратная связь отражает конкретное, наблюдаемое поведение, а не глобальное или общее;

оценочная обратная связь описывается в терминах принятых критериев;

необходимы ссылки на примеры успешных и неуспешных действий в обсуждаемой области, а также на конкретные действия, которые усиливают или ограничивают продуктивность;

при обсуждении проблемных областей, где существуют принятые процедуры или решения, следует давать предложения по способам улучшения работы или поведения;

необходимо избегать раздувания эмоций и эмоционально нагруженных слов, поскольку это вызывает защитную реакцию;

обратная связь должна охватывать область взаимодействия, подконтрольную партнеру по коммуникации;

важно демонстрировать ценность личности партнера и его право быть особенным.

Успешно выстроенные деловые коммуникации повышают производительность организации, налаживают точную передачу информации, выстраивают доверительные отношения с партнерами. В свою очередь эффективная обратная связь является первым шагом к выстраиванию долгосрочных взаимоотношений.

- Неэффективное слушание

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при приеме сообщения. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет много внимания навыкам чтения, письма и счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что правильно слушать означает не перебивать собеседника, а это лишь один из элементов процесса эффективного слушания. Эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25%. В ходе опроса тысяч менеджеров самым распространенным был такой ответ: «Мне нравится мой босс, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить» [\[\[16\]\]](#).

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах, изменении рабочих процедур или о новых идеях повышения эффективности работы отдела, очень важно

услышать конкретную информацию. Однако прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам в кабинет заходит работник, желающий обсудить возникшую проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что чем-то взбешен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах, просто не дает собеседнику шанса поделиться своими переживаниями. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Это позволит вам лучше разобраться в ситуации и показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он говорит.

Глава 2. Эффективность коммуникаций

2.1. Способы повышения эффективности внутренних коммуникаций

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание именно на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание. Смысл активного слушания, как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;

- быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;

- задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания [[17](#)]:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Прояснение своих идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи.

Примеры тем для передачи.

- Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.
- Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.
- Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.
- Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.
- Выяснение реакции работников на ваши идеи.

Важно исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения.

Употребление точных слов, а не общего характера, повышает результативность.

«Взгляд со стороны». Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия означает честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека,

подразумевает поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник, вы должны пытаться понять его слова.

Установления обратной связи. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна быть своевременной, содержать уточняющие вопросы и перефразированное оригинальное послание, исключая оценочные суждения.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Можно использовать фразу: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков - факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Проведение с подчиненными политики открытых дверей - это тоже способ обратной связи. Менеджер должен проявить готовность обсуждать с подчиненными любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу [\[\[18\]\]](#).

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как 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.

Одним из инструментов улучшения коммуникаций внутри организации может служить предложенный Стивеном Джобсом метод «Общайтесь вживую» [\[19\]](#).

Стив Джобс был жителем цифрового мира, но может быть, как раз потому, что он слишком хорошо знал, насколько интернет разделяет, он свято верил в личное общение. «В эпоху интернета есть соблазн пытаться вести разработки по электронной почте или через iChat. Это глупо. Творчество возникает при незапланированных встречах, при спонтанных обсуждениях. Случайно наталкиваешься на кого-нибудь, спрашиваешь, чем они занимаются, говоришь: “Ух ты!”, и скоро у тебя в работе куча разных идей и честных откликов о происходящем». По его настоянию здание студии Pixar было специально устроено так, чтобы люди случайно оказывались рядом и могли тут же сесть и что-то обсудить, не только высокие творческие идеи, но и трудности каждодневной работы, предложения по улучшению в конкретной ситуации. «Если в здании это затруднено, вы теряете множество идей, - считал Джобс. - Поэтому мы разработали планировку специально, чтобы заставить людей выйти из своих кабинетов и собираться в центральном атриуме, сталкиваясь там с теми, кого они иначе не встретили бы. Вход, основная лестница, коридоры - все они вели в атриум. Там находилось кафе и личные почтовые ящики. Туда выходили окна залов для совещаний». «Теория Стива работала с самого первого дня, - вспоминает Лэссетер. - Я постоянно наталкивался на людей, которых до того не видел месяцами. Никогда еще я не видел здания, где так легко было бы сотрудничать и творить, как здесь». Джобс ненавидел формальные презентации, он любил свободный формат общения. Каждую неделю руководство собиралось без определенной повестки дня, просто чтобы обсудить возникшие идеи. Это удачный способ своевременного внесения поправок в текущие алгоритмы, так необходимые изменения воплощаются в офисную жизнь быстрее всего.

2.1 Создание и внедрение регламента взаимодействия сотрудников по электронной почте, как способ повышения эффективности внутренних коммуникаций в организации

В современных крупных организациях число электронных коммуникаций настолько велико, что отсутствие оперативной обработки электронных сообщений и отправка своевременных ответов может парализовать работу не только того, или иного подразделения, но и существенно снизить эффективность организации в целом.

Повышенная нервозность на рабочем месте из-за задержки, либо отсутствия ответов на электронные сообщения, ставшая обычной для многих предприятий с многочисленными департаментами и широкой филиальной системой, не должна быть постоянным фоном деятельности коллектива. Привычная сегодня многим крупным компаниям автономность департаментов, призванная исключить сговор и минимизировать политические и экономические риски, обернулась непреодолимым коммуникационным барьером. Преграды возникают по причине конфликта между сферами компетенции и основами суждений у представителей разных департаментов и подразделений. В связи с постановкой отличных друг от друга ключевых задач, влияющих на мотивацию (например, KPI финансового отдела привязан к чистой прибыли и призван экономить расходы, а KPI торгового отдела к дистрибуции, числу активных клиентов, или темпу отгрузки новинок, что естественным образом сопряжено с дополнительными затратами на контракты и логистику), представители разных сфер могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта и различий в критериях их оценки. Расхождение между основами суждений становится причиной избирательного восприятия информации, что влияет на общее эмоциональное состояние в коллективе и внешнем окружении компании. Становится вполне привычным ощущение сотрудника, что он находится в информационном вакууме и «лишь винтик в огромном механизме», что его запросы можно вовсе оставить без ответа, а это снижает активность человека и приводит к шаблонной работе, отсутствию идей, потере качества и уменьшает общий КПД работы предприятия.

Для минимизации этого коммуникационного барьера необходимо в каждой организации выработать четкие правила работы в корпоративной электронной

почте с прозрачными критериями и сроками, все сообщения ранжировать по важности и срочности и установить четкие временные рамки обработки информации и оформления ответа, либо переадресации на другого исполнителя. Закрепить все правила следует в регламенте, или политике компании, затем провести процедуру ознакомления всех сотрудников с деталями такого документа, довести требования до каждого участника процесса. До окончательного утверждения регламента необходимо привлечь к обсуждению вопроса представителей от всех департаментов и подразделений организации и финализировать регламент только с учетом обратной связи об удобстве предлагаемого инструмента и разумности предлагаемых для обработки корреспонденции сроков. Создание и внедрение такого регламента может стать существенным инструментом в преодолении коммуникативных барьеров в организации.

Пример Регламента взаимодействия сотрудников по электронной почте:

«Настоящий Регламент взаимодействия сотрудников (далее регламент) определяет действия сотрудников по получению и/или предоставлению информации (документов) в корпоративной электронной почте.

Настоящий Регламент распространяет свое действие на сотрудников центрального офиса Компании, расположенного в г. Москва (далее - ЦО), и сотрудников подразделений Компании, расположенных в разных городах России (далее - Дивизионы).

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

Каждый сотрудник имеет право написать любому сотруднику компании, при этом во избежание путаницы и увеличения эффективности коммуникации, должны соблюдаться следующие правила:

- сотрудник уровня N в первую очередь адресует вопрос сотруднику уровня N+1, т.е. своему непосредственному руководителю.
- при не получении в сроки, установленные настоящим регламентом, ответа от сотрудника уровня N+1, сотрудник уровня N обращается с запросом к сотруднику уровня N+2, при этом ставя в копию сотрудника уровня N+1.
- и так далее вплоть до генерального директора компании.

- сотрудник любого уровня, получивший запрос от неизвестного ему сотрудника, прежде чем отвечать обязан обратиться к своему непосредственному руководителю за разъяснением имеет ли сотрудник, составивший запрос необходимые для этого полномочия и подлежит ли данный запрос ответу. Для ускорения идентификации каждый сотрудник обязан указать в электронном сообщении имя, фамилию, должность и регион.

- запрос из ЦО должен направляться ответственному сотруднику в соответствующей территории, уровнем не ниже руководителя подразделения. Список ответственных сотрудников (Приложение № 1) формирует и утверждает региональный директор.

- для удобства информационных рассылок, не требующих ответа созданы соответствующие группы рассылки (например, «вся компания», «все менеджеры» и т.д.)

1. Правила написания сообщения:

- сотрудник, инициирующий Запрос, должен обязательно заполнить графу «Тема сообщения», четко и кратко обозначить ситуацию и суть запроса, исключаящую его двойственное понимание.

- в случаях, когда требуется срочное предоставление информации, документов либо согласования в теме письма обязательно должна быть пометка «СРОЧНО!!!» с указанием крайнего срока ответа, в письме должны быть указаны причины срочности, а также содержаться документы в количестве, достаточном для их согласования (в случае необходимости).

- в теле письма (в случае необходимости) должна содержаться информация, устанавливающая определенные сроки ответа (предоставления информации/документов, согласования) отличные от сроков, установленных настоящими Регламентом, при этом сотрудник, инициирующий запрос, должен учитывать время, необходимое для выполнения такого запроса, разницу во времени в соответствии с часовым поясом, в котором находится сотрудник, получающий запрос, а также количество территорий, входящих в зону ответственности.

2. Сроки ответа на запрос:

- ответственный сотрудник (сотрудник получивший запрос) обязан ответить на поступивший в его адрес Запрос в течение 3 (трех) рабочих дней. Ответ должен содержать исчерпывающую информацию/документы по полученному Запросу.
- в случае если полученный ответственным сотрудником Запрос не относится к его компетенции, сотрудник незамедлительно (строго в рамках 1-го рабочего дня) уведомляет инициатора запроса об этом и обозначает ФИО сотрудника, которому следует переадресовать Запрос, при этом сотрудник, которому переадресовывается запрос, ставится в копию такого письма.
- в случае, если ответственный сотрудник не имеет физической возможности ответить на Запрос (по сути) в указанные выше сроки, он в течении 1 (одного дня) отвечает на Запрос с указанием ориентировочной даты ответа.»

На мой взгляд, применение подобного регламента способно существенно снизить электронный коммуникационный барьер в любой организации и значительно улучшить эмоциональный климат. Очевидно, на контроле исполнения правил должен стоять менеджмент компании, во главе с генеральным директором и директором по персоналу.

Современная организация не может нормально функционировать в условиях внутреннего информационного вакуума и отсутствия четкого регламента со сроками реагирования на запрос того, или иного уровня. По данным исследования, проведенного среди работников британских компаний, 60% из тех, кто считает коммуникации в своих организациях неэффективными, собираются в ближайшие два года сменить работу.

В России далеко не в каждой компании существует осмысленный подход к управлению электронными коммуникациями. Сведения теряются, не доходя до персонала, которому они действительно необходимы, внешние партнеры не получают своевременных ответов и предложений, что пагубно влияет на имидж компании. Сфера электронных коммуникаций требует повышенного внимания менеджмента, применяемые правила и технологии должны регулярно анализироваться, пересматриваться и видоизменяться, с учетом требований времени и изменения структуры организации.

Заключение

В настоящее время значение коммуникации в бизнесе крайне высоко. Предприятиям, организациям, их руководству и сотрудникам необходимо получать и осваивать все новую информацию, решать нестандартные, ранее не встречавшиеся, вопросы. Особенно важен эффективный обмен информацией для управления крупными, межрегиональными компаниями. Если люди не смогут качественно обмениваться информацией, они не сумеют эффективно, успешно работать вместе, формулировать цели и достигать их. Коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем в организациях. Повышение эффективности личных коммуникаций является основой успешного взаимодействия коллег внутри организации и компании с клиентами и внешними контрагентами. Целью данной работы являлось рассмотрение природы сложностей внутренних коммуникаций в организации и способов улучшения качества коммуникаций, как среди сотрудников, так и за пределами компании. Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что процесс коммуникаций в организации сложен и требует тщательного и постоянного анализа, наряду с разработкой правил и регламентов, нацеленных на повышение эффективности взаимодействия сотрудников. Организационные коммуникации сегодня стали важнейшим ресурсом экономического, технологического и социального развития любой компании.

Обмен информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса, люди делятся информацией все время - по телефону, через электронную почту, в скайп-конференциях, на вебинарах и различных классах, и зачастую этот процесс не до конца упорядочен, поэтому повышение качества и скорости этого процесса, разработка и внедрение успешных технологий и закрепление понятных правил является важнейшей целью, которую должен ставить перед собой менеджмент любой организации, если эта организация хочет быть успешной и конкурентоспособной.

Список используемой литературы

1. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М., 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2008. - 528 с.
3. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 189 с.

4. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру. Издательство: Добрая книга, 2006 г.
5. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2006. - 397с.
6. Комаров М.А., Максимцов М.М. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012
7. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004
8. Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб. 2002г.
9. Руэ Д. Искусство презентации. М, 2006.
10. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, 2012г.
11. Уолтер Айзексон. Лучшие статьи за 10 лет. Вся правда о лидерстве Стива Джобса. Harvard Business Review (HBR), стр. 20 http://hbr-russia.ru/special/terrasoft/Sbornik_Terrasoft.pdf
12. <http://www.elitarium.ru/barery-obshhenija-psihologija-vozdjestvie-soobshhenie-priem-vnimanie-rech-beseda/>
13. http://www.elitarium.ru/preodolenie_barerov_obshhenija/

1. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С.117 [↑](#)
2. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С.117 [↑](#)
3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 121. [↑](#)
4. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 121 [↑](#)

5. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 121 [↑](#)
6. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 122 [↑](#)
7. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 124 [↑](#)
8. Руэ Д. Искусство презентации. М, 2006. С. 83. [↑](#)
9. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М., 2008. С. 109 [↑](#)
10. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Москва • Издательство «ДЕЛО» • 2004. С. 117 [↑](#)
11. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М., 2008. С. 111 [↑](#)
12. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М., 2008. С. 112 [↑](#)
13. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. М., 2008. С. 115 [↑](#)
14. Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб. 2002. [↑](#)
15. Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб. 2002. [↑](#)
16. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру. Издательство: Добрая книга, 2006 г. С. 23 [↑](#)
17. Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб. 2002. [↑](#)
18. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2006. - 397с



19. Уолтер Айзексон. Вся правда о лидерстве Стива Джобса, стр. 20 Harvard Business Review (HBR). Лучшие статьи за 10 лет. http://hbr-russia.ru/special/terrasoft/Sbornik_Terrasoft.pdf 