

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В целом передачу информации от одного человека к другому принято называть коммуникацией. Обмен информацией между руководителем, органом управления и исполнителями - все это коммуникация.

Коммуникации являются важным компонентом любого процесса взаимодействия, но они требуют определенных управленческих навыков, чтобы быть эффективными. Для этого руководителю важно знать механизм развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты, а, во-вторых, обладать навыками, необходимыми для эффективного обмена информацией. В сложных ситуациях вам может даже понадобиться специальный сотрудник в организации, на которого будет возложена ответственность за изучение и совершенствование коммуникационных систем организации.

Информация является главным условием конкурентоспособности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовых технологиях, экономическом и финансовом положении и т.д. Оперативная, достоверная, достоверная и своевременная информация является основой процесса управления, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Информация может быть учтена менеджером, послужить основой для будущих решений, расширить знания и кругозор. Без информации невозможно работать вместе в условиях разделения труда. отсутствие необходимой информации, а также избыток ненужной информации дезориентирует любую экономическую деятельность.

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию из различных доступных источников-руководителей высшего звена, подчиненных, менеджеров того же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д.коммуникационные

процессы позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии достижения поставленных целей.

Коммуникация - важнейшая составляющая деятельности менеджера, поскольку коммуникация-это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут работать вместе, формулировать задачи и решать их.

Коммуникация является важным элементом эффективного управления. Менеджер тратит от 50 до 90% своего времени на общение. Не только слово, число и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является наиболее важной в процессе коммуникации, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть решающими в плане оценки эффективности управления.

При обмене информацией могут возникать специфические коммуникационные барьеры. Они существуют как на уровне межличностных, так и организационных коммуникаций. Возникновение барьера понимания обычно связано с рядом причин, как психологических, так и иных.

Каждый сотрудник ежедневно участвует в процессе обмена информацией в организации, а эффективность процесса коммуникации влияет на успешность бизнеса в целом. Если процесс обмена информацией в организации нарушается, то сразу же возникает несоответствие коллективных действий, а следовательно, снижается эффективность проводимой работы. Поэтому тема данной курсовой работы актуальна.

Целью работы является рассмотрение проблемы коммуникативных барьеров и выявление причин и факторов их возникновения.

Предмет изучения - коммуникационные барьеры

Для поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие барьера и причины их возникновения.
2. Изучить виды коммуникаций, элементы и этапы коммуникационного процесса;
3. Рассмотреть методы и пути преодоления коммуникационных барьеров .

Теоретической и методологической основой послужили труды профессоров, экономистов по этой теме. В процессе работы была использована учебная литература отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Работа включает в себя: введение, основную часть, заключение.

1. Коммуникационные барьеры - основные аспекты

1.1 Понятие коммуникационных барьеров и основные причины их возникновения

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми. Коммуникации – взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность, это первое условие существования всякой организации.

Коммуникация-это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия-планирования, организации, мотивации, контроля и принятия решений.

В процессе общения могут возникать различного рода препятствия или преграды .

Коммуникационный барьер-это психологический барьер для адаптивной информации между партнерами по общению.

Например, при разговоре людей разных национальностей может возникнуть языковой барьер, а при прохождении радиосигнала-радиопомехи. управление мотивацией общения

В общении между менеджером и подчиненным различия в статусе между менеджером и подчиненным или желание слышать только то, что вы хотите услышать, могут служить препятствиями и барьерами. В разговоре помехой могут быть отвлечения внимания, неверная интерпретация полученной реципиентом информации, а также семантические проблемы (придание разных значений одним и тем же словам). Все помехи и барьеры искажают передаваемый сигнал, поэтому

для коммуникатора важно убедиться, что получатель правильно понимает информацию. Для этого в систему связи включается канал обратной связи. В разговоре короткий пересказ услышанного реципиентом может быть использован в качестве канала обратной связи. Используя обратную связь, коммуникатор может оценить, насколько эффективно осуществляется коммуникация .

Можно выделить следующие причины возникновения коммуникационных барьеров:

Сложность содержания сообщения (связанное с речью, словами, жестами и движениями тела);

Непривычность и сложность форм общения;

Проблемы со средствами передачи сообщения;

Плохая обратная связь;

Поток информации и др.

1.2 Классификация коммуникационных барьеров

Барьеры существуют как на уровне межличностных, так и организационных коммуникаций .

Межличностные барьеры.

К ним относятся::

Барьеры восприятия;

Семантические барьеры;

Невербальные барьеры;

Плохая обратная связь;

Неспособность слушать.

Сложные (смешанные) межличностные барьеры:

Барьер "авторитета"

Барьер " избегание"

Барьер " непонимания"

Барьер " непонимание логики"

Восприятие в самом общем виде можно определить как процесс получения и обработки информации. Этот процесс заключается в том, что информация, полученная из внешней среды, обрабатывается, ставится в определенном порядке и систематизируется. Восприятие реальности у каждого человека разное и всегда субъективное. Люди по-разному интерпретируют одну и ту же информацию в зависимости от своего опыта. Несоответствие между основаниями суждений может вызвать избирательное восприятие информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешней среды людей. Человек, используя зрительные, звуковые и тактильные каналы для получения информации, воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него особое значение. Из этого следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть полученного сообщения, из-за избирательности идеи, закодированные отправителем, могут быть искажены и не до конца поняты. Информация, противоречащая нашему опыту или ранее усвоенным концепциям, часто либо полностью отвергается, либо искажается в соответствии с этими переживаниями или концепциями .

Семантические барьеры. Цель коммуникации состоит в том, чтобы обеспечить понимание информации, которая служит предметом коммуникации, то есть сообщением. Устанавливая контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и стремимся понять ее. Символы, которые мы используем, включают слова, жесты и интонации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Рассмотрим использование словесных символов-слов. Семантика изучает способ употребления слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разное значение для разных людей, то то, что кто-то намеревается сообщить, не обязательно будет интерпретировано и понято одинаково получателем информации. Семантические вариации часто являются причиной недоразумений, поскольку во многих случаях точное значение, приписываемое символу отправителем, вовсе не очевидно. Символ не имеет уникального внутреннего значения. Значение символа раскрывается через опыт и изменяется в зависимости от контекста, ситуации, в которой он используется. Поскольку каждый

человек имеет свой собственный опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной степени является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другой человек присвоит символу то же значение, что и отправитель. Семантические барьеры могут создавать особенно серьезные коммуникационные проблемы для компаний, работающих в многонациональной среде. Семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднить обмен информацией.

Невербальные барьеры. Хотя вербальные символы-слова) являются основными средствами кодирования идей, предназначенных для передачи, часто используются невербальные символы-жесты, улыбки, выражения глаз, позы, etc.in в невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Часто невербальная передача происходит одновременно с вербальной передачей и может усиливать или изменять значение слов. Другой тип невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова, то есть интонацией, модуляцией голоса, плавностью речи, паузами и т. д. Невербальные барьеры также могут включать культурные различия в поведении людей (например, кивок головой по – японски означает "нет", а во многих других странах-согласие).

Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Необходимо убедиться, что невербальные символы, используемые для передачи, соответствуют передаваемой идее .

Плохая обратная связь. Некоторые сообщения не требуют обратной связи, но для повышения эффективности обмена информацией она должна быть двунаправленной. Обратная связь важна, поскольку она позволяет определить, действительно ли сообщение, полученное получателем, интерпретируется в том смысле, в каком оно было первоначально интерпретировано. Плохая обратная связь или ее отсутствие может стать препятствием для эффективной коммуникации.

Неспособность слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен в отправке и получении сообщений. Вы должны уметь слушать. Многие люди думают, что слушать-это значит вести себя спокойно и позволять другому человеку говорить, но это лишь фрагмент процесса внимательного, сосредоточенного слушания. Важно уметь слышать конкретные вопросы. Недостаточно воспринимать факты-нужно прислушиваться к своим чувствам. Слушание фактов и чувств-это слушание сообщения во всей его полноте, что повышает способность понимать ситуацию .

Сложные (смешанные) межличностные барьеры. В процессе делового общения могут возникать как минимум три сложных коммуникативных барьера.

"авторитет";

"уклонение";

"непонимание".

Первые два обеспечивают защиту от источника информации, а последний обеспечивает защиту от самого сообщения.

Барьер "авторитета"

Разделяя всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывается доверять другим. Таким образом, доверие и недоверие персонифицируются и зависят не от специфики передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые люди не прислушиваются к советам молодых людей.

Назначение человека к равному зависит от следующих факторов:

социальный статус (status), от принадлежности к реальной "авторитетной" группе. Психолог П. Уилсон показал студентам разных классов колледжа одного и того же человека. В одном классе психолог представлял этого человека студентом, во втором-лаборантом, в третьем-преподавателем, в четвертом-доцентом, в последнем-профессором. После того как гость ушел, студентов попросили как можно точнее определить его рост и рост экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно возрастал по мере повышения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 12-15 см.;

привлекательный внешний вид (опрятный, если волосы причесаны, если выглажены, если-выбриты, застегнуты на все пуговицы и т. д.);

доброжелательное отношение к получателю воздействия (улыбка, дружелюбие, легкость в обращении и др.);

компетенции;

искренность, и если слушатель доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и почти не обращает внимания на ход

рассуждений. Если доверия меньше, то он прохладнее относится к выводам, но очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений .

Когда этот барьер возникает, межличностные барьеры, такие как барьер восприятия, неспособность слушать (нежелание слушать) и невербальные барьеры объединяются.

Барьер "избегания" человек избегает источников влияния, избегает контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринять сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог, чтобы прекратить разговор). Иногда они избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, желания закрыть глаза при просмотре "страшных мест" из фильмов ужасов).

Оказалось, что чаще всего барьер вызван определенной степенью невнимательности. Поэтому, только контролируя внимание собеседника, аудитории, можно преодолеть этот барьер. Главное-решить две взаимосвязанные задачи:

привлечь внимание;

держите свое внимание .

На наше внимание в наибольшей степени влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность изложения, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция. Поэтому, чтобы привлечь и удержать внимание, нужно использовать несколько приемов, учитывающих эти факторы.

Когда этот барьер возникает, межличностные барьеры, такие как барьер восприятия и неспособность слушать (нежелание слушать), соединяются.

Барьер " непонимания"

Часто источник информации является надежным и авторитетным, но информация "не доходит" (мы не слышим, не видим, не понимаем).

Обычно существует четыре барьера непонимания:

фонетический (фонема – звук)

семантический (семантика – смысловое значение слов)

стилистический (стилистика-стиль изложения, соответствие формы и содержания) логический.

Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях:

когда говоришь на иностранном языке;

используйте большое количество иностранных слов или специальной терминологии;

когда они говорят быстро, нечленораздельно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер вполне возможно, и для этого важно:

четкая, разборчивая и достаточно громкая речь;

мнение аудитории и индивидуальные особенности людей (чем хуже человек знает предмет, тем медленнее надо говорить, тем больше нужно объяснять, люди разных национальностей говорят с разной скоростью: на севере и в средней полосе медленнее, на юге-быстрее; маленькие дети и пожилые люди не воспринимают быструю речь и т. д.);

наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией .

Семантический барьер непонимания возникает тогда, когда язык фонетически "наш", но в плане передаваемого значения "чужой". Это возможно по следующим причинам.

любое слово обычно имеет не одно, а несколько значений;

"семантические" поля у разных людей разные;

часто используются жаргонные слова, тайные языки, часто используются какие-либо группы образов, примеры (например, значение слов "перо", "капуста" и др. в воровском жаргоне значительно отличается от истинного значения).

Барьер можно объяснить следующим образом: мы обычно предполагаем, что "каждый понимает так же, как и я", но правильнее было бы сказать обратное – "каждый понимает по-своему".

Для семантического преодоления барьер необходимо:

гвврприт максимальная прстсто пр ;

заранее договариваться об одинаковом понимании любой то ключ слов, понятий, терминов если надо объяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания возникает, когда человек понять обязан и следовательно, отразить в каком-то ответе или действий только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуры. В противном случае, between между формой и содержанием, styl стилистический барьер.

Другие словами если стиль изложения слишком тяжелый, слишком легковесный в общем не содержанию соответствует, то слушать его не понимает или отказывается не хочет понимать.

Чтобы преодолеть этот стилистический барьер необходимо правильно структурировать передаваемые информацию.

При "барьере" такие барьеры, как барьер, неумение слушать (нежелание слушать), семантический барьер и невербальные барьеры.

Барьер логического непонимания

Данный барьер возникает, если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики; тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно.

Преодоление логического барьера возможно при соблюдении следующих условий:

учет логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности; правильная аргументация.

При возникновении данного барьера соединяются такие межличностные барьеры как барьер восприятия, неумение слушать (нежелание слушать), семантический барьер, невербальные преграды и плохая обратная связь (обмен информацией происходит, но смысл до получателя информации доходит искаженным, причем его же сознанием)[\[1\]](#).

В ходе работы рассмотрены межличностные барьеры, а так же их соединения, которые могут возникать при коммуникационном процессе. Но даже избегая влияния этих барьеров, мы не можем быть уверены в эффективности коммуникации, т.к. существуют еще организационные барьеры.

Организационные барьеры

В дополнение к межличностным контактам, нужно иметь представление о преградах в организационных коммуникациях. К ним относят:

Искажение сообщений;

Информационные перегрузки;

Неудовлетворительная структура организации.

Искажение сообщений – одна из преград в организационных коммуникациях. При движении информации внутри организации смысл сообщений может несколько исказиться в силу некоторых причин:

несознательное искажение происходит из-за межличностных барьеров;

сознательное искажение может происходить, когда кто-то, несогласный с сообщением, модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;

фильтрация происходит, когда сообщения перемещаются вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы только те сообщения, которые касаются ее, передавались с одного уровня или отдела на другой. Чтобы сделать это, вы должны суммировать и упростить их, подчеркнуть некоторые и отфильтровать другие, прежде чем отправлять их. Такой выбор может привести к искажению содержания или непредоставлению важной информации нужному сектору организации.;

сообщения, отправляемые наверх, могут быть искажены из-за несоответствия статусов уровней организации. Иногда наблюдается тенденция предоставлять руководителям высшего звена только положительную информацию, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему. Кроме того, причиной ухудшения качества информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных .

Информационная перегрузка. Менеджер, занятый обработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, обычно не способен эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. Проблемы могут возникать из-за различий в понимании важности сообщений.

Неудовлетворительная структура организации. В организации с несколькими уровнями управления возрастает вероятность искажения информации, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и фильтровать сообщения. Неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп и персонала в целом, а также способ организации власти и распределения задач могут вызвать проблемы. Нет никаких сомнений в том, что конфликты между различными людьми, группами или подразделениями мешают обмену информацией.

- 1.

. Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных элемента.

1. Отправитель, человек, который генерирует идеи или собирает информацию и передает ее.
2. Сообщение-это фактически информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель-лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

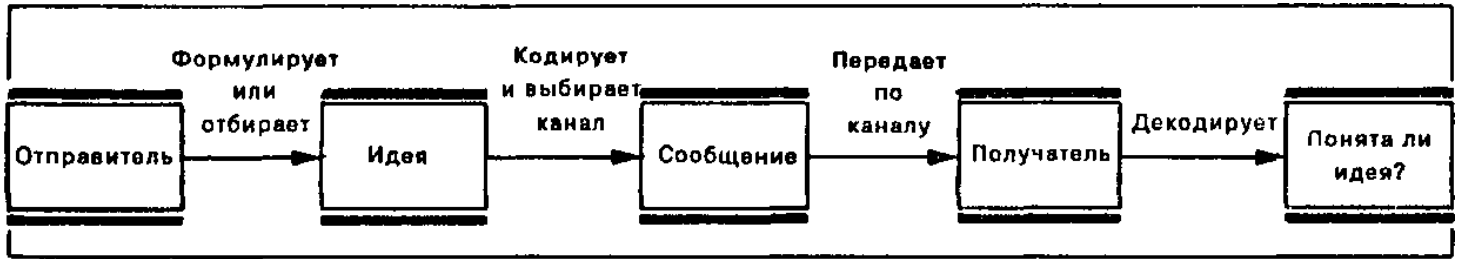
При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача состоит в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, потому что каждая стадия одновременно является точкой, в которой смысл может быть разрушен или полностью утрачен. Эти взаимосвязанные этапы заключаются в следующем:

1. Рождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Транслировать.

4. Декодирование.



Эти этапы проиллюстрированы на рис. 1. в виде простой модели процесса коммуникаций[2].

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа — «не начинайте говорить, не начав думать»[3].

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который

воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6 % увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1. Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения — прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
2. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.
3. Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем вести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать — какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и

жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме[4].

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушении мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта»[\[5\]](#).

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица[\[6\]](#).

ДЕКОДИРОВАНИЕ. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Методы и пути преодоления коммуникационных барьеров

Средства и пути преодоления барьеров коммуникации

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слушали и слышали. Поэтому, важно знать способы преодоления барьеров.

Преодоление избегания. Борьба с этим видом барьеров включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Привлечение внимания. Психологические исследования показывают, что внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние – это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала, внутренние – это те, которые определяются актуальностью, значимостью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

Поддерживание внимания. Умение поддерживать внимание связано с осознанием тех же факторов, которые используются при привлечении внимания, но на этот раз – это борьба с тем, чтобы внимание другого отвлекалось какими-то "чужими", не от нас исходящими стимулами.

Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним по отношению к данному взаимодействию стимулом – громким стуком в дверь, собственными размышлениями не по теме и т.д. Первая группа приемов поддержания внимания, в сущности, сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально "изолироваться" от них. Еще одна группа приемов поддержания внимания – постоянное изменение характеристик голоса и речи, чтобы избежать монотонности.

Управление вниманием в общении – важная задача не только для говорящего, но и для слушающего.

Использование феномена авторитета. По критерию авторитетности человек решает вопрос о доверии к собеседнику. Если он признается неавторитетным, его воздействие не будет иметь успеха, если же авторитет есть – тогда коммуникация будет эффективной.

Преодоление фонетического барьера. Вряд ли кого-нибудь удивит совет: для того чтобы быть правильно понятым, надо говорить внятно, разборчиво, достаточно громко, избегать скороговорки и т.д. Для каждого вполне ясно, что выполнение такого рода условий улучшает "проходимость" информации, оптимизирует коммуникацию. Кроме того, для преодоления фонетического барьера необычайно важна обратная связь. В конкретном общении оптимальную скорость речи или дикцию можно установить по ходу дела, опираясь на реакцию слушателя.

Преодоление семантического барьера. Семантический барьер является следствием несовпадения тезаурусов людей. В силу того, что каждый человек имеет неповторимый индивидуальный опыт, он имеет и неповторимый тезаурус. Что же позволяет преодолеть этот барьер? Это возможно при более полном

представлении о тезаурусе партнера. В сущности, в этом нет ничего невозможного – мы постоянно учитываем тезаурус партнера в общении, хотя и делаем это произвольно. Многочисленные ошибки в коммуникации связаны именно с недооценкой разности тезаурусов. Мы постоянно недооцениваем разность тезаурусов, исходя из убеждения "все всё понимают как я". Между тем правильно как раз обратное "все всё понимают по-своему".

Преодоление стилистического барьера. Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию, которая будет легче пониматься, лучше запоминаться. Преодоление логического барьера. Логика, как известно, бывает разная, значит, при построении воздействия важно учесть и любимую логику партнера.

Преодоление логического барьера связано со знанием эффективности разных аргументов и способов аргументации. Выделяется два основных способа построения аргументации: восходящая и нисходящая аргументация. Восходящая аргументация – это такое построение последовательности аргументов, при котором их сила возрастает от начала к концу сообщения. При нисходящей аргументации, наоборот, сила аргументов убывает к концу сообщения. Необходимо подчеркнуть, что понятие "сила аргумента" – субъективное, определяющееся субъективной значимостью аргументов для данного человека или группы людей, что еще раз подтверждает роль именно непонимания – в данном случае логического. Вывод: для того, чтобы быть понятым собеседником, надо по возможности учитывать логику партнера. Для этого необходимо примерно представлять себе позиции, а также индивидуальные и социально – ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера[7].

Пожалуй, наиболее важным индивидуальным коммуникативным навыком является умение слушать. Слушать активно – значит задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Слушать активно – значит, обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения.

Во-вторых, для передачи собственных сообщений необходимо выбирать подходящие каналы. Сложное сообщение требует использования емкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте.

В-третьих, и отправитель, и получатель должны стараться понять точку зрения другой стороны. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение. Когда мы правильно оцениваем взгляды собеседников, мы более точно истолковываем семантический смысл передаваемых слов, ощущений и вообще относимся к ним более объективно.

И, наконец, управление, основанное на выходах в народ. Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит все своими глазами, встречается с людьми, он получает гораздо более полное представление об организации, получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности.

Атмосфера доверия и открытости в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают наверх как хорошие, так и плохие новости. Для создания такой атмосферы необходимы усилия по развитию межличностных качеств работников.

Во-вторых, менеджеры обязаны разработать и использовать формальные каналы коммуникации, причем во всех направлениях.

В-третьих, менеджеры должны стимулировать одновременное использование нескольких каналов коммуникации, формальных и неформальных. К числу таких множественных каналов относятся письменные директивы, дискуссии лицом к лицу, "выходы в народ" и "виноградная лоза".

В-четвертых, структура организации должна соответствовать потребностям в коммуникациях. Если в организации существует дефицит горизонтальных каналов коммуникаций, в ней могут быть созданы подобные команды, другие группы "быстрого реагирования", введены должности менеджеров-интеграторов, матричные структуры. Организационная структура, помимо всего прочего, должна отражать и потребности в информации. Если отдел или команда выполняют сложные нестандартные задачи, необходима децентрализация структур, что позволяет интенсифицировать дискуссии и вовлечь сотрудников в процесс управления.[\[8\]](#)

2.2 Принципы и правила преодоления коммуникационных барьеров

Все "барьеры" и ошибки – негативные факторы, мешающие реализации функции коммуникации, для повышения эффективности которой необходимо их преодоление.

Существуют общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций.

Наиболее общее правило – не приступать к передаче идеи до тех пор, пока она не станет до конца понятна самому себе.

Правило "постоянной готовности к непониманию" и допущения за исполнителями "права на непонимание". Руководитель часто заблуждается, считая, что его нельзя не понять. Однако многообразие "барьеров" часто приводит к неполному и неточному пониманию[9].

Правило конкретности. Не следует употреблять двусмысленные, расплывчатые выражения и слова, перегружать сообщения профессионализмами.

Правило контроля за невербальными сигналами. Необходим контроль за мимикой, жестами, интонацией, позой.

Правило адресата. Надо стараться говорить на языке собеседника, учитывая его уровень – жизненный, профессиональный, культурно-образовательный.

Правило "собственной неправоты". Необходимо допускать ошибочность личной точки зрения.

Правило "места и времени". Эффективность руководящих распоряжений возрастает при их своевременности и выборе наиболее благоприятной обстановки, в которой они реализуются.

Правило активного и конструктивного слушания, правило обратной связи. Существует ряд принципов обеспечения эффективной обратной связи, являющихся конкретными средствами реализации коммуникативной функции. Эффективная обратная связь:

должна быть направлена на изучение действий членов организации;

конструктивна, и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;

обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;

носит незамедлительный характер;

основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;

полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;

характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;

для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;

должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;

должна быть надежной.

Также в теории управления существуют три наиболее общих принципа эффективной коммуникации: ясности, целостности и стратегического использования неформальной организации.

Соблюдение этих правил и принципов способствует реализации функции коммуникации в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение коммуникации в бизнесе на современном этапе развития постоянно возрастает. Это связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, необходимо научиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами.

Повышение эффективности личных коммуникаций в местах продаж является основой успешного взаимодействия компании с клиентами, а также обеспечивает необходимый объем продаж. Целью данной работы являлось рассмотрение основных аспектов процесса личных продаж, а также оценка эффективности коммуникаций на практике и разработка рекомендаций для одной из торговых марок.

Организационные коммуникации сегодня превратились в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации, они являются как бы катализатором научно-технического прогресса.

Обмен знаниями, информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса сотрудников. Люди делятся информацией все время - в вестибюле, по телефону, через электронную почту, и как правило этот процесс не упорядочен. Поэтому повышение качества и скорости этого процесса является первейшей целью, которую должна ставить перед собой любая организация, если она хочет быть конкурентоспособной.

Итак, обобщая все выше сказанное, можно выделить следующие моменты:

Осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия. В ходе коммуникации могут возникать различные барьеры. Это помехи и препятствия, которые искажают исходный смысл сообщения, мешают конструктивному и грамотному диалогу.

Существуют два основных вида барьера – объективные и субъективные. Физический шум, плохая телефонная связь, медленный интернет при online-конференции – все это относится к независящим от субъектов общения объективным барьерам. Субъективные барьеры разнообразнее. Можно выделить такие виды субъективных барьеров как: семантический, барьер восприятия, некорректная обратная связь, неумение слушать и другие.

Если говорить про бизнес-коммуникацию или организационную коммуникацию, то тут можно выделить следующие виды барьеров: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Эффективной можно назвать ту коммуникацию, при которой влияние барьеров снижено по минимуму. Преодоление коммуникационных барьеров осуществляется различными способами, такими как: устранение всех объективных барьеров, использование максимально понятной собеседнику лексики, избегание сложной или профессиональной терминологии, формулирование сообщения максимально четко и ясно, определите успешности контекста конкретной коммуникационной ситуации, регулярная обратная связь. Таким образом, барьеры в коммуникациях неизбежно ведут к неэффективному управлению организацией и мешают работе менеджера, если вовремя не принимаются меры по их устранению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков, А.П. Теория менеджмента: Учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Альфа-М, 2016. - 636 с.
2. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012.
3. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. - М.: Инфра-М, 2015. - 495 с.
4. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента: Учебник / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: Инфра-М, 2018. - 31 с.
5. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.

6. Латфуллина, Г.Р. Теория менеджмента: Учебник / Г.Р. Латфуллина. - СПб.: Питер, 2018. - 240 с.
 7. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров / Е.Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2015. - 160 с.
 8. Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2015. - 492 с.
 9. Хохлова, Т.П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр, 2017. - 160 с.
 10. Ширяев, Д.В. Теория менеджмента / Д.В. Ширяев. - М.: Русайнс, 2017. - 464 с.
 11. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 189 с.
 12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - 672с. :ил. - Парал. тит. англ.
 13. Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. - М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010.
 14. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, 2012.
-
1. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. - М.: Инфра-М, 2015. - 495 с. [↑](#)
 2. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. [↑](#)
 3. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 189 с. [↑](#)
 4. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. [↑](#)

5. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. [↑](#)
6. Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. - М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010. [↑](#)
7. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 189 с. [↑](#)
8. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 189 с. [↑](#)
9. Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2015. - 492 с. [↑](#)