

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

В организациях менеджеры различных уровней тратят от 34 до 89% рабочего времени на коммуникации согласно исследованиям, на которые ссылаются авторы популярной книги «Основы менеджмента».[1] Иными словами, коммуникации различного уровня занимают центральное место в функциях, которые выполняет любой управленец.

В то же время авторы ссылаются на опросы, которые показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации становятся основным препятствием на пути достижения организационных целей.[2] Из вышесказанного можно сделать вывод, что крайне важным с точки зрения менеджмента любой современной организации является выстраивание эффективных коммуникаций. Как раз в процессе формирования последних и могут возникать различные коммуникативные барьеры, способные существенно снизить эффективность передачи информации. Следовательно, существует необходимость барьеры в коммуникациях выявлять, оценивать и пытаться найти способы их преодоления.

Именно коммуникативные барьеры как факторы снижения эффективности коммуникаций и в то же время их неотъемлемая часть станут предметом изучения данной курсовой работы. Однако, изучить барьеры мы постараемся в контексте конкретной сферы деятельности, а именно - теории менеджмента.

Автору курсовой тема работы видится значимой и важной:

- с личной точки зрения - как изучение способов улучшения личностных коммуникационных навыков менеджера и навыков организации работы в коллективе
- с позиции общественной – для коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, стремящихся к успеху (т.е. достижению своих целей), преодоление барьеров во внутренних (коллектив, руководство, инвесторы и т.п.) и внешних коммуникациях (подрядчики, партнёры, клиенты и т.п.) является краеугольным камнем эффективной деятельности.

Цели курсовой работы - изучить коммуникативные барьеры, присущие современному управлению, и рассмотреть варианты преодоления барьеров на пути к эффективным коммуникациям.

Для этого нам необходимо будет:

- Ознакомиться с основами теории коммуникации: понятиями самой коммуникации, её элементов, процессов, типологией
- Определить понятие «барьер» и познакомиться с его классификацией
- Выделить значимые для менеджмента виды барьеров
- Изучить практические проявления этих видов в деятельности организации
- Исследовать возможные стратегии преодоления коммуникативных барьеров в управлении для формирования эффективных коммуникаций.

В основном, литературные источники, к которым обращался автор работы, являются учебниками и учебные пособия для студентов Российских вузов:

- Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 416 с. – популярный российский учебник для бакалавриата, получил премию «Выбор ВУЗов России 2013», составлен кандидатами психологических наук.
- Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 594 с. – издание, ставшее для многих практиков управления настольной книгой менеджмента, зарекомендовало себя годами, многократно переиздавалось и буквально разобрано на цитаты.
- Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров. / Ф. И. Шарков – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 488 с. – несколько раз переиздаваемый учебник для студентов бакалавриата, одобрен Министерством Образования.
- Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2008. – 114 с. – одобрено Министерством Образования в качестве учебного пособия для студентов вузов, рецензировано профессором МИД России.

Полный список источников расположен в разделе [«Список используемой литературы»](#).

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ

## Коммуникация

Прежде чем обратиться непосредственно к коммуникативным проблемам, правильно будет разобраться в основных и неотъемлемых понятиях: «коммуникации», «процессе коммуникации», «эффективные коммуникации» и ознакомиться с типами коммуникации.

Коммуникация может рассматриваться и как распространение всевозможной информации, и интерактивное взаимодействие различных субъектов в виде устного, письменного и даже компьютерного общения, и взаимодействие между человеком и технической системой.[\[3\]](#)

При всём разнообразии смысловых оттенков слова «коммуникация», вызванном её широким проникновением почти во все сферы человеческой деятельности, мы обратимся непосредственно к определению, выработанному в коммуникологии. В рамках теории коммуникацию определяют, как процесс обмена смысловой информацией между людьми посредством знаков и символов, при котором информация передаётся целенаправленно, принимается избирательно, независимо от того, приведёт этот процесс к взаимопониманию или нет.[\[4\]](#) По мнению автора курсовой, данное описание наиболее полно охватывает понятие коммуникации, сложившиеся в отечественной и зарубежной теории коммуникации.

## Коммуникационный процесс

Коммуникативный процесс определяется как совокупность последовательных действий, направленных на обмен информацией между двумя или более людьми. Целями процесса же выступают передача и понимание информации, являющейся предметом обмена.[\[5\]](#)

Изначально и чаще всего выделяют четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. Отправитель (коммуникатор) – лицо, которое направляет идею или информацию
2. Сообщение – передаваемая информация

3. Канал – средство передачи (например, устная, письменная и т.д.)
4. Получатель (реципиент) – лицо, получающее и интерпретирующее информацию.[\[6\]](#)

Впоследствии с развитием науки коммуникологии К. Шеннон ввёл ещё один важный элемент – помехи, т.е. по сути - барьеры в процессе коммуникации. Наглядно элементы процесса коммуникации отражены на *Рисунке 1*.

Помимо базовых элементов у коммуникативного процесса выделяют следующие основные этапы:

1. Генерирование идеи
2. Кодирование и выбор канала
3. Передача
4. Декодирование.[\[7\]](#)

Простая схема процесса коммуникации приведена на *Рисунке 2*.

Однако, в контексте теории менеджмента, будет правильнее рассмотреть ещё и сложную схему процесса коммуникации, отражающую последний как систему с включением помех и обратной связи получателя, изображённую на *Рисунке 3*.

Вышеупомянутая схема ёмко, но полно описывает элементы и этапы процесса коммуникации, поэтому автор курсовой склонна опираться на неё в своих изысканиях на тему коммуникаций и коммуникативных барьеров.

## **Типы коммуникаций**

В коммуникологии существует множество подходов к типологии коммуникаций:

- По масштабности: глобальная, массовая, межорганизационная, межгрупповая, внутриорганизационная, внутригрупповая, межличностная, внутриличностная;
- По способу контакта: непосредственные (прямые) и опосредованные (дистанционные);
- По инициативности коммуникатора: активные и пассивные;
- По степени организованности: случайные и организованные;
- По направлению потока информации: нисходящие, восходящие и горизонтальные;
- По используемым знаковым системам: вербальная и невербальная.[\[8\]](#)

В научной среде обычно более пристально внимание уделяется коммуникациям массовым, в малых группах и межличностным, а также вербальным и невербальным.

С точки зрения менеджмента в организации, нам будут больше интересны межличностные и организационные коммуникации и связанные с ними барьеры.

## **Эффективные коммуникации**

С определением «эффективная коммуникация» в теоретической среде присутствует довольно сильное разночтение, связанное с применением в конкретной области. Например, в одной из статей о коммуникациях в организации эффективные коммуникации описываются как обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.<sup>[9]</sup> В отношении теории менеджмента утверждение выглядит безусловно верным, однако не учитывает важность включения в определение успешной коммуникации между управленцами нижнего и среднего звена. Автор же курсовой убеждён, что коммуникации в менеджменте должны выстраиваться эффективно на всех уровнях управления. Поэтому под «эффективными коммуникациями» будет понимать обмен информацией, позволяющей всем участникам коммуникации принимать эффективные решения, ведущие к достижению организационных целей.

### **Резюме**

Теоретическое представление о коммуникациях и связанных с ними понятиях на сегодняшний день сложилось довольно полным и определённым. Впрочем, развитие коммуникологии и её терминологического аппарата всё ещё происходит под влиянием современной скорости развития технологий и появления новых областей деятельности человека.

В итоге, существующая теория коммуникации позволяет нам составить искомое представление о коммуникации как явлении, её процессах, элементах, типах и, что важно, об эффективной коммуникации.

## **ПОНЯТИЕ КОММУНИКАТИВНОГО БАРЬЕРА**

# Барьер в коммуникации

Согласно теории коммуникации, под барьером понимается всё то, что препятствует эффективной коммуникации.[\[10\]](#) И, как мы уже выяснили во введении, неэффективные коммуникации в менеджменте мешают принятию эффективных управленческих решений, т.е. достигать целей организации. Таким образом, коммуникативные барьеры являются проблемой не только на пути эффективности коммуникаций, но и успешности организации в целом.

Основная же неочевидная опасность барьеров кроется в том, что люди склонны забывать об их существовании, игнорировать или же недооценивать влияние оных на процесс передачи и получения информации.[\[11\]](#)

## Классификация барьеров

Основными факторами возникновения барьеров, выделяемыми коммуникологией, называют:

- Среду коммуникации (внешние условия)
- Технические средства коммуникации
- Человека как действующее лицо любого акта коммуникации.[\[12\]](#)

Однако, данная типология по причинам образования коммуникативных проблем является слишком общей.

При этом существует множество различных классификаций барьеров в коммуникациях, в том числе учитывающих конкретную область применения (например, экономику, политику и т.д.). Для нас наиболее интересными выступают типологии с точки зрения менеджмента.

Одна из таких классификаций, к примеру, обозначает существование следующих шести барьеров:

1. Дискомфорт физической среды, в которой происходит коммуникация
2. Инерция включенности, т.е. озабоченность реципиента иными проблемами
3. Антипатия к чужим мыслям, стереотипы, амбициозность
4. Языковой барьер
5. Профессиональное неприятие, некомпетентность коммуникатора
6. Неприятие имиджа коммуникатора.[\[13\]](#)

Всё же, автору курсовой импонирует нижеприведённая типология как более практически приземлённая и применимая в сфере менеджмента:

- Барьеры в межличностных коммуникациях
  - Преграды восприятия: люди по-разному могут мыслить и интерпретировать в силу своего уникального накопленного опыта
  - Семантические барьеры: разночтение, двоякость и другие искажения значений слов и символов в силу языковых особенностей
  - Невербальные барьеры: несоответствующие сообщению мимика, жесты, интонация способны исказить сообщение
  - Неэффективная обратная связь: отсутствие или искажение реакции на полученную информацию
  - Неэффективное слушание: неточность/неполнота получения информация, передаваемой коммуникатором
- Барьеры в организационных коммуникациях
  - Искажение сообщений: жёсткая фильтрация на организационных уровнях
  - Коммуникационные перегрузки: перенасыщенное поступление сообщений по различным каналам
  - Плохая организационная структура: слишком запутанное устройство организации многократно усиливает искажение сообщений.[\[14\]](#)

При дальнейшем рассмотрении в данной работе практических примеров и вариантов преодоления барьеров мы будем придерживаться именно её.

## Резюме

В зарубежной и отечественной коммуникологии достаточно подробно освещен вопрос барьеров в коммуникации. При этом типологии и взгляды на препятствия на пути построения эффективных коммуникаций несколько рознятся в силу особенностей различных видов деятельности. Каждой сфере - культуре, политике, экономике, интересующему нас менеджменту - присущ свой набор коммуникативных барьеров и их видов.

Соответственно поиск способов преодоления препятствий будет зависеть не только от общих представлений и знаний о коммуникативных барьерах, но и от конкретной области деятельности.

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В данной главе мы исследуем проявления барьеров в управленческих коммуникациях на практике, основываясь на выбранной нами в предыдущей главе классификации барьеров.

Автор курсовой будет опираться на свой опыт работы в Департаменте развития облачных сервисов и продуктов ООО «Сервионика» и связанные с ним процессы:

- Общение между сотрудниками департамента
- Взаимодействие с другими департаментами компании
- Взаимодействие с департаментами материнской компании ЗАО «Ай-Теко»
- Коммуникация с подрядчиками, партнёрами и заказчиками.

Основная деятельность компании – ИТ-аутсорсинг на российском рынке. В штате – более 800 человек.

В качестве метода исследования мы будем использовать простое наблюдение, т.к. наша цель охватить и проанализировать широкий спектр коммуникативных препятствий.

### Барьеры в межличностных коммуникациях менеджера

Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми. Обе стороны выступают и в качестве передающей, и в качестве принимающей стороны.[\[15\]](#)

**Преграды восприятия.** Наиболее распространёнными причинами возникновения таких барьеров выступают:

- Конфликт сферы деятельности отправителя и получателя
- Установки (стереотипы) участников коммуникации.[\[16\]](#)

В рассматриваемой компании проблемы в коммуникации на основе конфликта сферы деятельности чаще всего возникают между техническим блоком (разработчики) и внешней PR-службой. Последняя в силу своих целей и функций постоянно ищет исходную информацию для новостных поводов, статей и прочих форматов для формирования экспертного присутствия предприятия в медиа-пространстве. Технический же блок в силу своей интроверсии и консервативности крайне скуп на любую подобную информацию и порой даже пытается



воспрепятствовать публикации многих материалов. Как следствие, нередко страдает регулярность и качество освещённости компании в СМИ и на рынке.

В качестве примера барьера, сложившегося на основе приобретенных установок участников коммуникации, можно взять отношения той же внешнюю PR-службу и штатный департамент маркетинга материнской компании. Появление внешнего подрядчика, поддерживающего связи с общественностью в ООО «Сервионика», было решением руководства как дочерней, так и материнской компании. Однако, департамент маркетинга головной компании, в силу неясных личных мотивов, выбрал довольно прохладную, местами даже враждебную манеру взаимодействия с подрядчиком. В результате у внешней PR-службы с самого начала сложился негативный паттерн взаимодействия с сотрудниками департамента маркетинга и, как следствие, выстроилась тенденция к минимизации и сильной формализации любых контактов. При такой коммуникации естественно страдает скорость и качество подготовки внутренних и внешних маркетинговых и PR-материалов, что, в свою очередь, вредит медиа-деятельности обеих компаний.

**Семантические барьеры.** Так как в личном опыте автора работы не нашлось достаточно ярких проявлений таких барьеров, пришлось прибегнуть к примеру, взятому из мировой практики. В своё время General Motors вывели на латиноамериканский рынок модель авто Chevy Nova, но так и не дождалась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма установила, что слово «Nova» на испанском означает «не едет» (no va)![\[17\]](#) Похожих прецедентов на международном рынке довольно много. Поэтому языковые, культурные, профессиональные вариации семантических барьеров следует тщательно учитывать, т.к. они могут стоить не только финансовых, но и репутационных потерь.

**Невербальные барьеры.** 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 7% значения[\[18\]](#). Соответственно, если сообщение коммуникатора сопровождается некоррелирующими невербальными сигналами, то получатель запутается и не сможет верно интерпретировать полученную информацию.

Из опыта автора самым ярким примером может выступить коммуникативное поведение одного из менеджеров проектов облачных сервисов и продуктов, управленца среднего звена. На любых совещаниях, встречах с подчиненными или менеджерами своего уровня (исключением служили совещания с присутствием

высшего руководства) сотрудник всегда остается включенным во взаимодействие со смартфоном или ноутбуком, теряет нить разговора, переключает тему обсуждения на стороннюю, выбирает некорректную обсуждаемому вопросу интонацию. Иными словами, не словесно, но интонацией, жестами, поведением выражает свою постоянную занятость и безразличие к конкретной теме обсуждения. Со временем коллеги составили своё мнение о данном менеджере проектов как о вечно занятом, малоэффективном и некомпетентном (что, возможно, совершенно не так) коллеге, стремятся избегать лишнего общения с оным, предпочитая выходить на руководство выше или принимать ответственность за решения на себя.

В итоге мы имеем искажения организационной структуры, сотрудника, управленческие качества и полезность которого вызывает сомнения, напряжённость в коллективе относительно данного коллеги. Все эти факторы явно не оказывают положительного влияния на рабочие процессы и, как следствие, на достижение целей департамента в рамках компании.

**Неэффективная обратная связь.** Этот барьер встречается в компании чрезвычайно часто, практически, повсеместно: между сотрудниками департаментов, между департаментами, и даже, между руководителем высшего звена. Проблема настолько распространена, что воспринимается как некий корпоративный стандарт. В то же время это сильно снижает эффективность коммуникаций – письменных, устных, телефонных и т.д. – потому что непонятно была ли задача понята, принята, есть ли узкие места в решении и т.д. И плохая обратная связь, и отсутствие оной как таковой регулярно приводит к существенному затягиванию сроков, некорректному исполнению и даже к полной потере задачи или информации.

**Неэффективное слушание.** Согласно одному исследованию эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25%. Другое исследование показало, что эффективное слушание – важнейшая характеристика эффективного менеджмента.[\[19\]](#)

В «Сервионике» наблюдается стремление максимально формализовать общение между руководителями и подчинёнными, поэтому довольно распространено, что менеджер уделяет внимание только фактам из сообщения подчиненного. При этом часто игнорирует невербальные коммуникации и даже словесно выраженное эмоциональное отношение сотрудника.

В практике автора такая установка часто мешает налаживанию открытой и взаимовыгодной коммуникации, потере доверия и значимости руководителя в глазах подчиненного, произвольное сокрытие новостей и даже переход в другую компанию или департамент.

Рекомендации для преодоления межличностных барьеров

**Открытость и эмпатия.** Широкий кругозор, понимание на общем уровне профессиональных функций и интересов других сотрудников и отделов помогает развивать открытость – способность воспринимать чужую точку зрения и понимать заинтересованность. Развивая подобное качество можно предупреждать и снимать возможные профессиональные недопонимания в коллективе.

Не менее важным в профилактике барьеров восприятия выступает стремление уйти от стереотипного мышления и сформировать постоянный как минимум нейтральный тон общения. Однако, подобные действия намного эффективнее при проявлении осознанности с двух сторон участников коммуникации.

Эмпатия – умение поставить себя на место другого человека, прочувствовать его ощущения и переживания – лежит в основе открытости и свободы от установок. Это же качество помогает распознавать невербальные барьеры и справиться с неэффективным слушанием.

**Семантика.** Совершенно точно существует необходимость избегать двойственного значения при передаче сообщения или обратной связи в деловом общении, помня, что существуют профессиональные термины, жаргонизмы или просто необходимость чёткой обрисовки контекста. К тому же всё актуальнее становится вероятность возникновения межкультурных семантических барьеров в силу глобализации. Всё больше средних и крупных компаний начинают работать в условиях международных взаимодействий – на уровне партнёров, заказчиков, сотрудников и т.д.

**Интонация и жестикация.** В своём личном стиле коммуникации предпочтительно выработать привычку однозначно выражать сообщение, т.е. не создавать противоречия между переданным сообщением и сопровождающими его жестах и интонацией. Таким образом можно добиться чёткости переданной мысли и совершенно нового качества восприятия от реципиента.

**Формирование обратной связи.** Требуется особого внимания и концентрации в процессе коммуникации. Потому что, например, при устном общении необходимо

уже в процессе передачи информации обращать внимание на реакцию получателя – устную, невербальную – и задать вопросы, вызвать собеседника на диалог, обсуждение. При письменной передаче сообщения невозможно отследить реакцию, однако, также важно сохранить инициативу получения реакции – задать вопросы сразу в конце сообщения или дать время на осмысление.

Как вариант сбора обратной связи может выступать наблюдение за первыми рабочими действиями по результатам общения. Минус такого подхода состоит в том, что он требует затрат определенного количества времени, которым не всегда располагает управленец.

И, пожалуй, самое ресурсоёмкое – формирование и управление не только исходящими коммуникациями, но и открытость к входящим. Т.е. уделять внимание коллегам и подчиненным, которые иницируют собственные беседы о проблемах или предложениях.

Барьеры на пути эффективных организационных коммуникаций

Организационная коммуникация – обмен сообщениями для достижения понимания внутри организации, между организациями, а также между организацией и окружающим миром.[\[20\]](#)

**Искажение сообщений.** Исследования показали, что из информационного содержания, отправленного советом директоров, только 63% этого содержания доходит до вице-президентов, 40% до директоров предприятий и 20% до рабочих.  
[\[21\]](#)

На практике в департаменте случались эпизоды, когда конструктивная критика топ-менеджера, содержащая рекомендации по корректировке маркетинговых проектов, слишком жёстко фильтровалась промежуточными руководящими звеньями и доносилась до менеджеров среднего звена в формулировке «руководителю не нравится». С одной стороны, изначальное сообщение действительно содержало неудовлетворение результатом. С другой стороны, конкретные рекомендации и указания «потерялись» при передаче, что делало задачу неясной и абстрактной. Оба раза такое искажение сути информации привели к переделке проекта, увеличению сроков и стоимости, снижению энтузиазма коллектива и недовольству топ-менеджера уже по этому поводу.

**Коммуникационные перегрузки.** Разумеется, что существует физиологический предел восприятия информации, ограничитель способности перерабатывать

информацию.[\[22\]](#)

В рабочем процессе менеджеры также часто становятся перегружены коммуникациями и, как следствие, информацией. Поэтому у управленца постоянно присутствует жизненная необходимость отсеивать информацию и коммуникации по степени важности, однако, такое ранжирование всегда носит субъективный характер. Что, вы в свою очередь, может вызывать взаимное недопонимание коллег, руководства и пр.

В практике автора был эпизод, когда от перегрузки управленец среднего звена потерял чувствительность и игнорировал приоритеты коммуникационных потоков. Как следствие личные (семейные) коммуникации стали недопустимо вторгаться в рабочие: случались телефонные общения во время критично важных совещаний, в т.ч. с заказчиками и потенциальными партнёрами; происходили прерывания планёрки отвлечёнными темами для обсуждения и т.д.

Таким образом перегрузка вылилась в недопустимое деловое поведение, которое формировало у коллег, партнёров и заказчиков ощущение неуважения к ним и их времени, создавало неблагоприятную почву для сотрудничества и работы.

**Плохая организационная структура.** Структура организации отражает логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, позволяющими организации максимально эффективно достигать своих целей.[\[23\]](#) Структура может оказаться слишком многоуровневой, запутанной или даже некорректной.

В нашем случае имели место прецеденты размещения сотрудников в неподходящих для них департаментах. Так как организация, регламенты и процессы в них отличались от целей и функций коллег, существование в такой парадигме становилось обременительным. К примеру, маркетолог компании был помещён в Департамент хозяйственной деятельности и вынужден существовать в заявочной системе, в то время как в классической организации маркетинг выступает источником и инициатором различной деятельности.

Похожая ситуация сложилась с UX-специалистом, размещённым в Техническом блоке с инженерами, в условиях отсутствия сформированной структуры разработки новых продуктов и проектов.

Такие организационные решения усложнили коммуникационные процессы, добавили ненужной бюрократии и часто являются просто предметом недовольства

сотрудников.

Рекомендации для преодоления организационных барьеров

**Управление коммуникационными потоками.** Один из важных коммуникативных навыков управленца – умение качественно и количественно оценивать потребности в коммуникации как своих, так и коллег, руководства, партнёров и т.п. Именно такие данные позволят настроить правильную фильтрацию, избежать перегрузок и простроить эффективные коммуникативные потоки.

**Система обратной связи.** Получение, сбор и обработка обратной связи должна сложиться в гармоничную систему, т.к. важны не только нисходящие, но и восходящие коммуникации в компании. Отзывы и проблемы в работе, новые идеи и другая важная информация может никогда не дойти до высшего руководства, не будет учтена при принятии управленческих решений и повлияет на успешность деятельности организации.

Способов получения обратной связи и их сочетаний на сегодняшний день в бизнес-практике накопилось довольно много: от элементарной культуры вопроса в конце переданного сообщения до организации опросников, бюллетеней, интранета и т.д. Сложившаяся практика позволяет сделать оптимальный выбор, но требует осознанности и усилий со стороны менеджмента.

**Информационные технологии.** На современном этапе человеческой деятельности технологии, связанные с коммуникациями получают совершенно беспрецедентное развитие. Появляются новые формы, каналы, технологические способы передачи информации, множество инструментов для управления коммуникациями.

Для управленца крайне важно пробовать и выбирать для себя и своей организации наиболее эффективное сочетание достижений в сфере информационных технологий. В данном случае прогрессивность организации может существенно сказаться на её эффективности в лучшую или худшую стороны.

Резюме

Организационные барьеры в большей степени возникают под влиянием структуры самой организации и стиля управления топ-менеджмента. Принятые неэффективные управленческие решения в отношении корпоративной структуры и культуры, использования устаревших информационных технологий в качестве

стандарта на предприятии, игнорирование необходимости налаживания обратной связи с низшим и средним управленческими звеньями ведут к неэффективным организационным коммуникациям: информация теряется, игнорируется, снижается её качество. Как следствие возникает демотивация сотрудников, замедляются рабочие процессы, достигаются неверные или неактуальные цели, что никак не может положительно влиять на прибыльность компании, реализацию её целей и миссии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведя изучение различных теоретических аспектов коммуникативных барьеров в управлении, а также произведя анализ их практического проявления на примере наблюдения за деятельностью компании «Сервионика» можно сделать ряд несложных выводов.

Во-первых, построение эффективных коммуникаций возможно при личном осознанном подходе управленца. Необходимо не только признавать существование, знать виды, но и распознавать в рабочей обстановке барьеры в коммуникации.

Во-вторых, постоянное развитие коммуникативных качеств и навыков менеджера, так называемых *soft skills*, способствуют выстраиванию качественных коммуникаций на всех уровнях взаимодействия и, как следствие, достижения бизнес-целей. Эффективный менеджер – это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций.[\[24\]](#)

В-третьих, не менее важно уделять внимание коммуникативным процессам не только на личном уровне, но и на уровне организационной структуры. Глобальное регулирование восходящего и нисходящего коммуникационных потоков и выстраивание корпоративной культуры общения - задачи, лежащие на плечах топ-менеджмента организации.

Подводя итог, можно заключить, что преодоление коммуникативных барьеров в управлении и выстраивание эффективных коммуникаций – это сложный комплекс мероприятий, требующий внимания и усилий не только от высшего управленческого состава, но и от каждого сотрудника в частности.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Рисунок 1.

Элементы коммуникационного процесса.



Рисунок 2.

Простая схема этапов процесса коммуникации.



Рисунок 3.

Коммуникационный процесс как система.

Источник: Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 141.

image not found or type unknown



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

В данной курсовой работе автор опирался на следующую литературу:

1. Емельянова Е.А. Деловые коммуникации: учебное пособие. / Е. А. Емельянова. Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 122 с.



2. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 416 с. – популярный российский учебник для бакалавриата, получил премию «Выбор ВУЗов России 2013», составлен кандидатами психологических наук.
3. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2008. – 114 с.
4. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации. / М.В. Плотников. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnyie-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/>. (Дата обращения: 10.06.19).

Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. URL:

<https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4797/4814#t109> (Дата обращения: 12.06.19).

1. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 594 с. – издание, ставшее для многих практиков управления настольной книгой менеджмента, зарекомендовало себя годами, многократно переиздавалось и буквально разобрано на цитаты.
2. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров. / Ф. И. Шарков – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 488 с.
3. Шепель В. Настольная книга бизнесмена и менеджера. Управленческая гуманитарология. / В. Шепель. – М., 1992. – 237 с.
4. Mehrabian A. Nonverbal communication. / A. Mehrabian. Printed in the United States of America, 2009. – 226 p.

1. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 30. [↑](#)

2. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 131. [↑](#)

3. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров. / Ф. И. Шарков – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – С. 32-33. [↑](#)

4. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – С. 9. [↑](#)
5. Емельянова Е.А. Деловые коммуникации: учебное пособие. / Е. А. Емельянова. Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – С. 11. [↑](#)
6. Емельянова Е.А. Деловые коммуникации: учебное пособие. / Е. А. Емельянова. Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – С. 11. [↑](#)
7. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 137. [↑](#)
8. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров. / Ф. И. Шарков – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – С. 103-112. [↑](#)
9. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации. / М.В. Плотников. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnye-kommunikacii-soobshhenija-barery-sistema-obmen-informaciej-jeffektivnost-slushanie/>. (Дата обращения: 10.06.19). [↑](#)
10. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – С. 87. [↑](#)
11. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – С. 87. [↑](#)

12. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: учебник для академического бакалавриата. / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – С. 88. [↑](#)
13. Шепель В. Настольная книга бизнесмена и менеджера. Управленческая гуманитарология. / В. Шепель. – М., 1992. – С. 118-119. [↑](#)
14. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 141-145, 148-149. [↑](#)
15. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров. / Ф. И. Шарков – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – С. 105-106. [↑](#)
16. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 141-142. [↑](#)
17. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Вильямс; Москва; 2006 – с. 141-143. [↑](#)
18. Mehrabian A. Nonverbal communication. / A. Mehrabian. Printed in the United States of America, 2009. – P. 182. [↑](#)
19. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Вильямс; Москва; 2006 – с. 145. [↑](#)
20. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2008. – с. 15. [↑](#)
21. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Вильямс; Москва; 2006 – с. 149. [↑](#)
22. Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4797/4814#t109> (Дата обращения: 12.06.19).

[↑](#)

23. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Вильямс; Москва; 2006 – с. 67. [↑](#)

24. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента. 3-е издание: Вильямс; Москва; 2006 – с. 131. [↑](#)