

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность исследования. В современном деловом мире ежедневно происходит множество деловых встреч, переговоров, совещаний, деловой переписки, конференций, круглых столов и прочих форм делового взаимодействия. И в каждом конкретном случае деловое взаимодействие происходит по-разному, оно неизменно окрашено личностными характеристиками участников коммуникационного процесса. Одни с первых же минут успешно входят в контакт, удерживают внимание, убедительны и доказательны, четко ориентированы на достижение целей и при этом понимают позицию партнера. С ними готовы выстраивать надежные и долгосрочные отношения. Другие же создают напряжение, неадекватно оценивают ситуацию, ориентируются исключительно на собственную краткосрочную выгоду и в итоге зарабатывают репутацию сложного партнера. Почему так происходит? Какие факторы влияют на эффективность современных деловых коммуникаций?

Целью данной работы является исследование барьеров на пути эффективных коммуникаций, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты исследования коммуникативных барьеров;
- провести анализ барьеров на пути эффективных коммуникаций;
- провести исследование коммуникативных барьеров и пути их преодоления.

Объект исследования НОУ ВПО «НИМБ».

Предмет исследования - коммуникативные барьеры в организации и их связь с организационным поведением.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, организационного

поведения, коммуникаций, материала периодических изданий и сети Интернет.

# **Глава 1 Теоретические аспекты исследования коммуникативных барьеров**

## **1.1 Понятие коммуникативные барьеры**

В теории информационного взаимодействия, социологии и когнитивной психологии говорится о барьерах, или затруднениях, препятствующих адекватному осуществлению коммуникативных связей.

Ф. И. Шарков предлагает классифицировать барьеры по характеру помех. На этом основании он выделяет технические, психологические, психофизиологические, социальные помехи и культурно-национальные причины. Отдельно от этого перечня Ф. И. Шарковым рассматриваются языковые барьеры, которые он ставит в один ряд со стилистическими и семантическими барьерами [9]. И. А. Зимняя рассматривает следующие области затруднений, или барьеров, в общении: этносоциокультурная, статусно-позиционно-ролевая, возрастная, индивидуально-психологическая, деятельностная, область межличностных отношений [3, с. 347-359].

В. З. Коган особо выделяет тотально-ключевые барьеры - такие, которые сохраняют свое негативное воздействие при любом виде инфовзаимодействия, а именно знаковый (языковой), тезаурусный, контрастивный, ситуативный, темпоральный [4, с. 160-168]. При описании ситуации нереализованного (или не полностью реализованного) коммуникативного акта используется еще и термин коммуникативная неудача. В работе «Культура русской речи» он понимается авторами как «недостижение инициатором общения коммуникативной цели и, шире, прагматических устремлений, а также отсутствие взаимодействия, взаимопонимания и согласия между участниками общения» [5, с. 68]. В своем учебном пособии А. Ю. Маслова приводит определения этого термина, данные разными исследователями. Это «полное или частичное непонимание высказывания партнером коммуникации, т.е. неосуществление или неполное осуществление коммуникативного намерения говорящего, а также возникающий в процессе общения не предусмотренный говорящим нежелательный эмоциональный эффект» (О. П. Ермакова, Е. А. Земская); «сбой в общении, при котором определенные

речевые произведения не выполняют своего предназначения» (Б. Ю. Городецкий, И. М. Кобозева, И. Г. Сабурова); «отрицательный результат общения, такое завершение общения, когда цель общения оказывается недостигнутой» (И. А. Стернин) [6, с. 113]. Клод Шеннон, работая над пропускной способностью канала связи, ввел в теорию информации понятие шума, который может искажать сообщение [10, с. 5]. Он писал, что если в процессе передачи сигнал искажается шумом, это «означает, что принятый сигнал не обязательно совпадает с сигналом, посланным передатчиком» [там же, с. 275]. Вслед за Шенноном выделил механические и семантические помехи, затрудняющие восприятие сообщения, Ю. В. Воронцов [2, с. 30-31].

Что же различает термины барьер - коммуникативная неудача - шум?

На наш взгляд, лексема барьер в соответствии с ее словарным значением обозначает нечто внешнее по отношению к сообщению, отдельное от сообщения: «Барьер 1) Препятствие (перегородка, планка и т. п.) на пути во время спортивных состязаний (в беге, скачках и т. п.). 2) Невысокое ограждение, отделяющее какую-л. часть внутри помещения. 3) О том, что служит препятствием, преградой при движении или осуществлении чего-л.» [1, с. 61]; «Барьер 1) Перегородка, поставленная в качестве препятствия на пути (при скачках, беге и т. п.). 2) Невысокое ограждение, невысокая перегородка. 3) перен. Преграда, препятствие» [7, с. 63]. Именно такой преградой является, например, отмеченный В. З. Коганом темпоральный барьер [4, с. 163]. Если автор не будет принимать во внимание существующие (или потенциально существующие) барьеры, то его текст может сопровождаться шумом. Например, при игнорировании тезаурусного барьера возникает шум, связанный с тем, что автор, не учитывая особенности аудитории, использует слова, выражения или факты, не известные потребителю, вследствие чего и может наступить энтропийный эффект.

Точно также ведет к возрастанию энтропии знаковый барьер. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Однажды перед переводчиками - специалистами в области разных языков - была поставлена задача: подвергнуть последовательному переводу следующую фразу из повести Н. В. Гоголя «Нос»: «Он хотел взглянуть на прыщик, который вчерашнего вечера вскочил у него на носу; но, к величайшему изумлению, увидел, что у него вместо носа совершенно гладкое место».

После шестого перевода эта фраза на французском языке выглядела так: «Он собирался взглянуть на холм, который со вчерашнего дня маячил перед носом, но

был, как громом поражен, открыв, что у него вместо носа ничего нет». Последний, тридцатый переводчик после многих трансформаций перевел фразу следующим образом: «Вглядываясь с маяка вдаль, она выронила трубу, узнав останки его фрегата» («Неделя», З. 01. 1976).

Необходимо отметить, что знаковый барьер не обязательно возникает при коммуникации на разных языках. Он может возникнуть и в условиях коммуникации на одном языке, хотя, конечно, и не с такими результатами для речевого акта.

Вообще, даже в случае простой межличностной передачи информации (коммуникации, не осложненной техническими средствами связи и наличием посредников) при примерно одинаковом уровне владения языком, но с возрастающим количеством участников ее содержательная характеристика может измениться до неузнаваемости. На бытовом уровне это называется «сарафанным радио». Система передачи в этом случае всегда «помехонеустойчива», так как помимо знания собственно языка в процесс включаются такие факторы, как восприятие, память, внимание, цель, межличностные отношения, и при этом каждый раз рецепция происходит заново, накапливая изменения в содержании информации. При наличии же посредников в передаче информации, как видно из приведенного выше примера с переводом отрывка из гоголевского «Носа», опасность шумов возрастает многократно. Именно об этом пишет Ф. И. Шарков: «Чем больше ступеней передачи информации, тем более вероятность искажения информации» [9].

Возможна и другая зависимость между шумом и барьером: из-за частой встречаемости ошибок в определенном СМИ может возникнуть психологический барьер, который в дальнейшем будет препятствовать восприятию информации этого издания.

Что касается коммуникативной неудачи, то, на наш взгляд, такая неудача как раз возникает в результате шумов и представляет собой оценку ситуации речевого акта отправителем информации и / или ее получателем (ср. в определениях, приведенных выше: недостижение инициатором общения коммуникативной цели; полное или частичное непонимание высказывания; сбой в общении; отрицательный результат общения). Шумы могут являться одной из причин коммуникативной неудачи (в числе прочих причин могут быть названы, например, чуждая коммуникативная среда [5, с.68], отсутствие интереса к общению у одного из его участников и т. д.).

Термин шум представляется нам более соответствующим целям исследования, так как обозначает то, что сопровождает сообщение, то, что является элементом формы сообщения, а не является чем-то изолированным от него. Лексическое значение слова шум позволяет актуализировать такое переносное значение анализируемой единицы: «Шум 1) Разнообразные звуки, слившиеся в нестройное звучание; гул. 2) Звуки повышенной громкости, возникающие от работы бытовой и производственной техники, транспорта и т. п. <...> 3) Громкий спор, ссора, перебранка; вообще громкая речь, крики. 4) Оживленное обсуждение, вызванное повышенным интересом к кому-, чему-л. 5) Спец. Звук с неясно выраженной тональностью (обычно как показатель аномалии в работе чего-л.)» [1, с. 1508]; «Шум 1) Совокупность неясных глухих звуков, сливающихся в однообразное звучание; гул. 2) Разг. Крик, ссора, перебранка. <...> б) Физ., мед. Звук с неясно выраженной тональностью» [8, с. 736].

Таким образом, мы будем понимать под шумом элемент (элементы) формальной организации текста, препятствующие адекватному восприятию информации - искажающие ее или делающие невозможным ее рецепцию. С точки зрения характеристик информации, шум - это то, что препятствует реализации такого ее свойства, как ценность - способность обеспечивать достижение цели. При наличии шума цель, с которой продуцировался текст, может быть не достигнута, а это и ведет к энтропии информации. Необходимо отметить, что, с другой стороны, отсутствие цели у отправителя информации тоже ведет к энтропии, т.к. не позволяет правильно организовать текст - то есть в результате сделать невозможным извлечение информации.

Как видно из сказанного выше, шум может иметь место в том числе и при игнорировании различных барьеров, возникающих в процессе передачи и получения информации от отправителя к реципиенту.

Таким образом, шум - это элемент формы сообщения, препятствующий его однозначному пониманию.

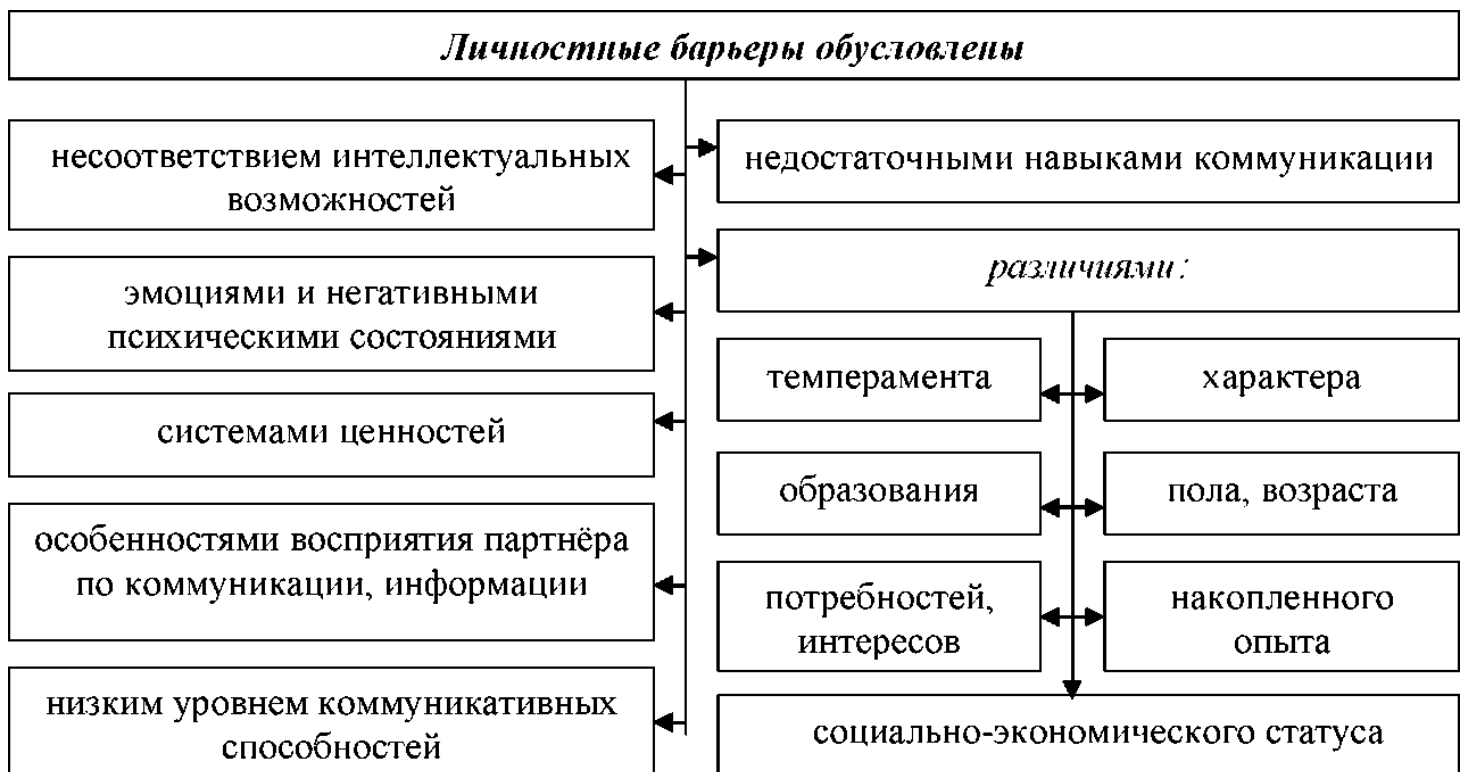
## **1.2 Межличностных коммуникаций в управлении организацией**

Из всего комплекса коммуникаций, обеспечивающих деятельность организации, обратим внимание на межличностные коммуникации и влияние на их

эффективность особенностей её участников. Подчеркнём, что именно межличностные коммуникации используются менеджерами чаще всего, и большая часть их рабочего времени тратится именно на них. По мнению специалистов, они очень важны для успеха управления, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии сотрудников, и служат лучшим способом обсуждения, решения вопросов, характеризующихся неопределённостью.

Межличностные коммуникации обладают отличительными характеристиками. Они, практически всегда, более оперативны, избирательны, свободны от формальных рамок, что делает их более доступными и доходчивыми. Эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, ориентированного исключительно на конкретного собеседника.

Вместе с тем можно отметить, что из всех типов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством коммуникативных помех - барьеров, которые препятствуют эффективному восприятию информации получателем. Наличие этих помех обусловлено многообразием особенностей личности, мешающих эффективной организации межличностных коммуникаций, которые называют личностными барьерами. По нашему мнению, в качестве основных таких барьеров могут выступать следующие (рис. 1.1).



## Рис. 1.1 - Личностные барьеры коммуникаций

Рассмотрим их более подробно. Темперамент является биологическим фундаментом личности, так как основан на свойствах нервной системы. Он проявляется в стиле общения, во многом определяет такие характеристики общения, как эмоциональность, живость, выразительность. Наиболее легко умеют общаться сангвиники, чей темперамент выражается в живом энергичном поведении, открытости людям. Также успешно могут общаться холерики. Они очень экспрессивны, выразительны в движениях, речь их эмоциональна, но их настроение неустойчивое и может легко измениться. Флегматики - люди спокойные, сдержанные, у них не бывает перепадов настроений, но они медлительны. Им легче общаться с сангвиником, чем с холериком. Меланхолики склонны к грусти и печали, более медлительны, чем флегматики, наименее общительны, замкнуты.

Причиной возникновения барьеров также могут стать чрезмерное усиление и выраженность отдельных черт характера или их сочетаний (акцентуации характера, личности). Например, создают определённые барьеры при осуществлении общения:

- чрезмерная словоохотливость и жестикуляция (гипертимическая акцентуация);
- замкнутость, немногословность (дистимическая акцентуация);
- стремление к лидерству, самоуверенность (демонстративная акцентуация);
- крайне низкая терпимость (тревожный и возбудимый типы акцентуации).

К личностным барьерам можно отнести несоответствие интеллектуальных возможностей участников коммуникации. От степени развития качеств мыслительной деятельности зависит сообразительность человека, его интуиция, способность выделить причинно-следственные связи в ходе общения и, следовательно, эффективность коммуникаций. На конструктивность общения оказывает влияние и степень развития воображения, что позволяет точнее воссоздать образ собеседника, его переживания, представить, как будет проходить обсуждение того или иного вопроса. Умение человека сосредоточиться, избирательность внимания позволяют человеку лучше воспринимать информацию в ходе коммуникационного процесса. Не менее важным в процессе общения является также и переключение внимания, намеренный осознанный перенос внимания с одного объекта на другой.

Барьер интеллекта чаще возникает у партнёров с неодинаковым видом мышления (например, у одного - наглядно-образное, у другого - наглядно-действенное). В зависимости от того, какие операции, формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнёров, они общаются на уровне или понимания или непонимания. Интеллект становится барьером в коммуникациях, когда его развитие не соответствует необходимому уровню для деятельности или когда разный уровень развития затрудняет общение. Например, если руководитель с высоким уровнем вербального интеллекта при постановке задачи не станет говорить на «языке сотрудника», учитывать его интеллект и способности, маловероятно, что эта задача будет понята правильно. Таким образом, барьер интеллекта в межличностной коммуникации возникает всякий раз, когда её участники различаются по особенностям мыслительной деятельности и не считают нужным учитывать специфику партнёра по общению.

При осуществлении коммуникаций могут стать барьером некоторые психические состояния, эмоции и чувства. Например, по оценке исследователей, «каждый третий работник примерно раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13 % сотрудников - практически ежедневно» [7, с. 123-124]. Непродуктивный стресс (дистресс) приводит к снижению работоспособности, интеллектуальных и моторных функций. Серьёзное негативное влияние на процесс коммуникации может оказать утомление. В сенсорной сфере это потеря чувствительности различных анализаторов (снижается острота зрения, слуха), наступает снижение внимания, ухудшение памяти и мышления. Вряд ли возможны эффективные коммуникации в состояниях страха, тревоги, а также злости, гнева, ярости. При общении очень важно учитывать эмоции. Они влияют на работу мысли, оценку обстоятельств, мнения людей. Чувства человека часто выдают язык жестов, интонацию голоса и манеру говорить. Партнёр по коммуникации, который сосредоточен лишь на передаваемой информации и не учитывает состояние собеседника, снижает эффективность коммуникационного процесса. Способность сочувствовать другому человеку и принимать в расчёт его чувства - эмпатию, специалисты относят «к числу ключевых детерминантов эффективного человеческого общения» [2, с. 646].

Эффективным межличностным коммуникациям мешают и барьеры, обусловленные восприятием партнёра по коммуникации и передаваемой информации. Оно неразрывно связано со всеми когнитивными процессами (прежде всего, с памятью и мышлением) и выражается в его свойстве апперцептивности (человек смотрит на мир через призму своей личности). Отметим некоторые особенности восприятия:



- оно подвержено влиянию стереотипов и предыдущего опыта. Примеры стереотипов в восприятии партнёра по общению: тонкие губы - злой человек, люди с квадратным подбородком обладают сильной волей, с большим лбом - умные. Часто общее впечатление о подчинённом переносится на оценку его отдельных характеристик. Информация, которая противоречит опыту, установившимся понятиям, часто отвергается полностью либо искажается с учетом имеющихся знаний;
- на результат восприятия значительно влияет установка (предварительная информация о человеке) и отношение (если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с людьми, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность дальнейших коммуникаций с ними). Например, менеджер, как правило, блокирует информацию от лиц, получивших с его стороны отрицательную оценку, завышает оценки подчинённых, высказывающих сходные с ним мнения, и наоборот, занижает оценки тех, кто его не поддерживает;
- восприятие зависит от состояния человека в момент общения (раздражение, усталость, радостное побуждение - плохие помощники);
- оценка партнёра по коммуникации может быть необъективной из-за того, что к нему относятся пристрастно;
- люди воспринимают информацию избирательно, с учетом сферы деятельности и условий среды, своих интересов, потребностей, ценностей, мировоззрения.

Одним из барьеров эффективных коммуникаций могут быть недостаточные навыки её участников. Сложный комплекс коммуникативных знаний и навыков личности можно определить как коммуникативную компетентность личности, включающую в себя [4]:

- знание норм и правил общения (в т.ч. делового, повседневного, и др.);
- высокий уровень речевого развития, позволяющий человеку в процессе общения свободно передавать и воспринимать информацию;
- понимание невербального языка общения;
- умение вступать в контакт с людьми с учетом их половозрастных, социально-культурных, статусных характеристик;
- умение вести себя адекватно ситуации и использовать ее специфику для достижения собственных коммуникативных целей;
- умение воздействовать на собеседника таким образом, чтобы склонить его на свою сторону, убедить в силе своих аргументов;

- способность правильно оценить собеседника (потенциальный конкурент, партнер) и выбирать собственную коммуникативную стратегию в зависимости от этой оценки;
- способность вызвать у собеседника положительное восприятие своей личности.

Коммуникативная компетентность рассматривается как «профессиональный ресурс современного управленца» [1, С. 57] и в контексте управленческой деятельности менеджера оказывает влияние на эффективность работы организации.

Обратим внимание на то, что среди коммуникативных навыков серьёзной помехой для эффективных межличностных коммуникаций является неумение слушать собеседника. Исследования показывают, что эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25 %. Подчеркнём, что умение целенаправленно и активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания, является важной составляющей процесса коммуникации и характеристикой эффективного менеджмента. Это активный процесс, требующий соблюдения определённых условий, навыков и приёмов [8], показанных на рис. 1.2.

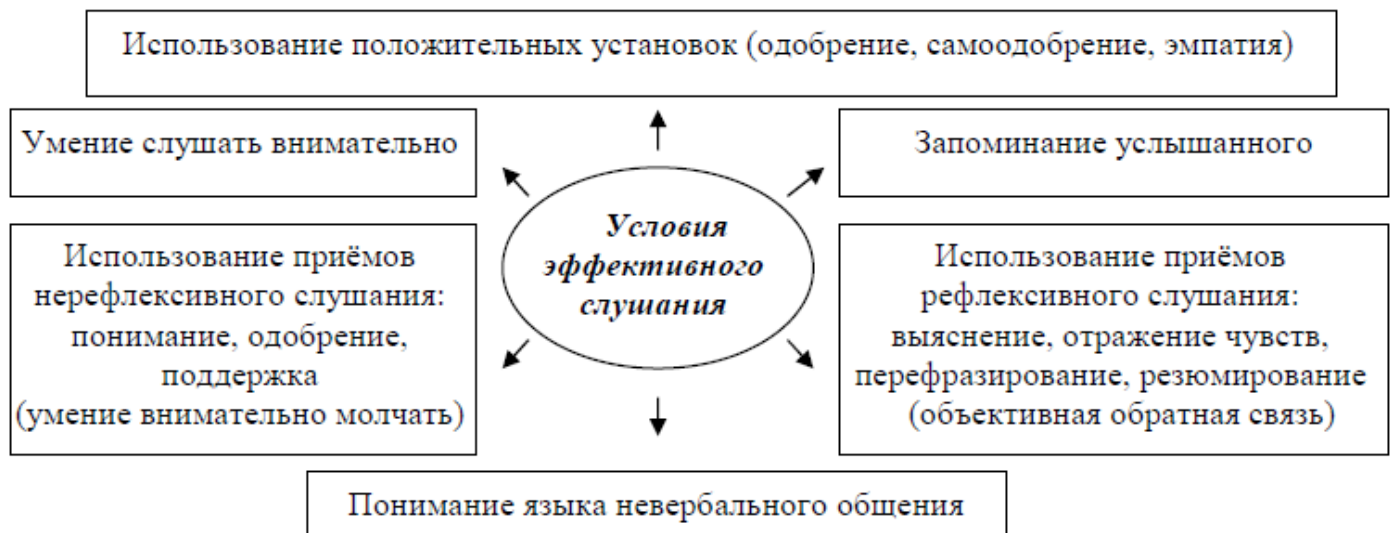


Рис. 1.2. Условия эффективного слушания

Всё вышеназванное убедительно свидетельствует о том, что для повышения эффективности межличностных коммуникаций необходимо учитывать личностные особенности её участников, что будет способствовать обеспечению согласованной, совместной деятельности сотрудников, всех составных частей организации для достижения поставленных целей.

## 1.3 Эффективность коммуникативных процессов

Типичный пример из деловой практики: руководитель, приехав утром в офис, интересуется у своего секретаря, как обстоят дела в офисе. В ответ слышит: «Все хорошо...». Действительно ли руководителя интересует мнение подчиненного о ходе дел в организации? В отличие от диалога на бытовом уровне, где подобный ответ допустим, и носит исключительно формально-этический характер, деловое взаимодействие подразумевает точную передачу конкретной информации (в данном примере это важная и срочная корреспонденция, встречи с потенциальными партнерами, обсуждение текущих дел с ключевыми сотрудниками и т.д.). И только на основании фактической информации руководитель определит все ли на самом деле в порядке, исходя из своего видения деловой ситуации.

Под деловыми коммуникациями в современном мире принято понимать процесс взаимосвязи и взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом. При этом партнер всегда выступает как личность, значимая для другого, а отношения носят форму диалога. Деловые коммуникации способствуют организации совместной деятельности, формируют и развивают межличностные отношения.

Чтобы качественно выстроить коммуникационный процесс необходимо иметь четкое представление по следующим направлениям:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой?, что «на выходе»?).

В зависимости от ответов на вышеприведенные вопросы выбирается та или иная форма деловой коммуникации. Наиболее распространены в деловой практике переговоры, совещания, беседы, деловая переписка, конференции, собрания акционеров, «круглые столы», выставки и т.д.

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 процесс передачи информации, то схематично его можно изобразить следующим образом: отправитель – сообщение – канал – получатель – восприятие – обратная связь – отправитель.

Отправителем является личность, передающая исходную информацию путем перекодирования ее в сообщение и используя коммуникационные символы, понятные получателю (речь, письменное сообщение, жесты и т.д.). Выбор коммуникационного канала для передачи сообщения обусловлен необходимостью получения немедленной обратной связи, детальной точности и актуальности позитивного восприятия самого сообщения. Получателем выступает партнер по коммуникационному процессу, который имеет или нет опыт взаимодействия с отправителем, а также владеет в той или иной степени информацией по обсуждаемой теме. Поведение получателя характеризуется его умением слушать и умением организовать обратную связь. На восприятие партнером информации в первую очередь влияет его интеллект, то есть «способность мозга организовать свою деятельность так, чтобы вся имеющаяся в нем информация использовалась с максимальной эффективностью». В зависимости от уровня развития интеллекта партнер верно или не совсем воспринимает переданное ему сообщение и реагирует на него соответствующим образом.

На восприятие информации в деловых коммуникациях влияют следующие факторы:

- опыт: богатый запас опыта взаимодействия с человеческой природой в самых разнообразных ее проявлениях позволяет расширить вариативность паттернов поведения;
- сходство: чтобы точнее оценить и понять другого человека необходимо в чем-то походить на него;
- интеллект: выявление причинно-следственных связей, анализ и установление закономерностей позволяют глубже проникать в суть взаимодействия;
- самоанализ: глубокое понимание себя позволяет найти аналогии с мотивацией и поведением партнера. Что есть в одном человеке, то скорее всего есть и в

другом, только в разных количествах.

- социальное чутье: умение чувствовать людей и высокая приспособляемость к любым группам и отдельным личностям.
- сложность: люди плохо понимают тех, кто сложнее и тоньше их. Однако чем больше типов «живет» в одном человеке, тем больше типов реальных людей он знает.

Особое внимание следует обратить на завершенность цикла. Коммуникация считается состоявшейся только в случае получения отправителем обратной связи, высказывания мнения и отношения по заданной теме. Именно качество обратной связи характеризует эффективность коммуникации.

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.

Еще один типичный 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». Вроде бы 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.

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.

В практической деятельности при выстраивании коммуникации партнеры по взаимодействию зачастую сталкиваются со следующими коммуникационными барьерами:

- социокультурные: возникают при субординации, которая определяет правила и рамки делового взаимодействия, а также затрудняют коммуникацию между людьми разных социальных положений;
- культурные: затрудняют коммуникацию между людьми разных культурных уровней или традиций;
- мировоззренческие: касаются ценностных установок и могут стать непреодолимым препятствием на пути делового взаимодействия;
- профессиональные: затрагивают терминологию и специфику той или деятельности;
- личностно-психологические: определяются проблемами психологического климата, системы ценностей, негативными установками друг против друга и внутренними предубеждениями. К этой категории также относится неумение слушать и владеть своим эмоциональным состоянием;
- смысловые: возникают в случаях неоднозначного восприятия информации, когда существует вероятность искажения понимания ее исходного значения;
- организационные: затрудняют коммуникацию партнеров на расстоянии, а также возникают внутри организации при искажении фактов, намеренного удержания информации и прочих видах манипулятивного взаимодействия;
- технические: определяются неисправностью или отсутствием технических средств связи хотя бы у одного из партнеров по коммуникативному процессу.

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.

## **Глава 2 Анализ барьеров на пути эффективных коммуникаций**

### **2.1 Общая характеристика организации на примере НИМБ**



В современном мире почти вся коллективная деятельность организаций строится на коммуникативных процессах. Межличностные коммуникации в организации несут на себе большую психологическую нагрузку, определяя успешность каждой из подструктур.

Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Нижегородский институт менеджмента и бизнеса (НИМБ) - крупнейший аккредитованный негосударственный вуз Приволжского федерального округа, основная сфера деятельности которого - оказание образовательных и консалтинговых услуг.

Среднесписочная численность работников учреждения - 178 чел.

Организационная структура - линейно-функциональная

Социальная структура - ППС и административные служащие, имеющие, как минимум, высшее образование.

Кадровая политика формируется высшим руководством института, отражается в философии НИМБ, Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, Трудовом договоре, должностной инструкции, т.е. находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии.

Миссия организации - «Европейское качество образования по доступной цене».

Приемная комиссия - самостоятельное подразделение, которое входит в общую структуру НИМБ, подчиняется общей Философии управления и ведения бухгалтерского учета. Основная функция отдела - продвижение образовательных услуг НИМБ на рынке ВПО, прием и зачисление абитуриентов. Структура подразделения представлена на рисунке 1.

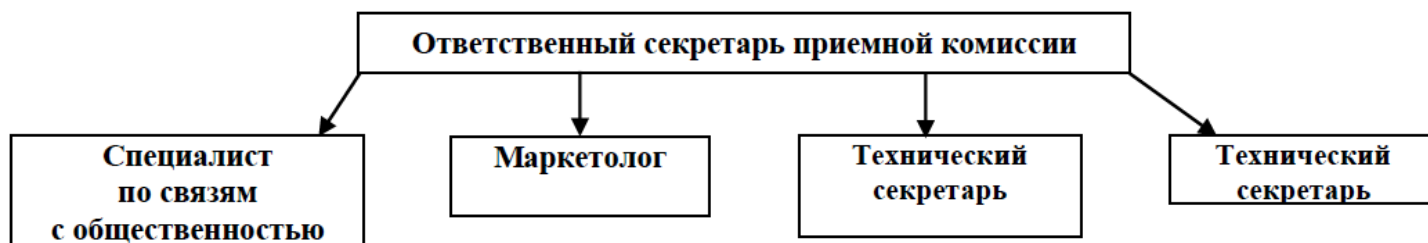


Рис.2.1 Организационная структура приемной комиссии НИМБ

Сотрудники подразделения - это люди разного возраста, пола, уровня развития, социального положения, стажа работы, квалификации и соответственно занимающие разные должности: от руководителя до технического исполнителя.

## **2.2 Оценка эффективности коммуникаций в коллективе и выявление коммуникативных барьеров**

Для оценки эффективности коммуникаций в коллективе используем диагностику уровня развития социально-психологического климата на примере теста «Пульсар». Данная методика предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально- психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости.

Основными состояниями группы являются следующие показатели: подготовленность к деятельности, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегра- тивность, референтность.

По результатам тестирования сотрудников приемной комиссии НИМБ определилась средняя оценка уровня развития группы - 6 баллов. Что говорит о недостаточной зрелости и развитости данного коллектива, который не всегда способен эффективно справиться с поставленными задачами. В основном, это недостаточная инициатива со стороны сотрудников и отсутствие творческого отношения к труду. В то же время, 6 баллов - это пограничный результат, стремящийся к положительному. И другая методика изучения того же психологического климата группы при помощи биполярной шкалы оценки взаимоотношений (Фидлер и Ханин) показала, что в том же коллективе все же более выражены положительные признаки, такие как дружелюбие, согласие и взаимоподдержка.

В НИМБ достаточное количество подобных подразделений с наличием определенных проблем, связанных в том числе и с коммуникациями. Поэтому в дальнейшем будем ссылаться на данный опыт.

Этапами коммуникационного процесса являются: формирование идеи, кодирование и выбор канала передачи, передача, декодирование, обратная связь. Основные элементы коммуникации: отправитель, сообщение, канал и получатель.

В практике управления НИМБ присутствуют все вышеназванные коммуникационные составляющие. Однако на каждом этапе коммуникационного процесса есть свои особенности.

Особенностью НИМБ является то, что это достаточно большая по штату частная (коммерческая) организация, ведущая образовательную деятельность в современных рыночных условиях. Руководитель - ректор, он же хозяин, т.е. собственник данной школы.

Коммуникационный процесс всегда начинается с идеи сообщения (приказа, распоряжения, решения). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Отправителем в нашем случае выступает ректор. Как правило, он решает, какую точку зрения следует передать получателю.

На втором этапе руководителю необходимо превратить идею в сообщение, т.е. закодировать ее с помощью символов - слов, интонации, жестов. Типу символов соответствует канал передачи информации. Характерными каналами является передача речи, письменных материалов, электронные средства связи. Нужно отметить, что в НИМБ, независимо от канала передачи сообщения, самыми распространенными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы), но присутствуют также неформальные коммуникации, происходящие непосредственно через общение между сотрудниками.

Для того, чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, нередко в НИМБ пользуются двумя - тремя каналами передачи. Так, например, переданное устное распоряжение подтверждается письменным приказом. Но, все же, без крайней необходимости многоканальные связи не употребляются, чтобы не увеличивать потоки бумаг. Они предназначены, прежде всего, для усиления контроля над выполнением работы, акцентированием важности предлагаемого задания, правильной интерпретации сообщения получателем. Нередко канал передачи сообщения зависит от самой информации, содержащейся в нем.

Коммуникационные процессы в НИМБ и, в частности, в отдельно взятом подразделении, например, таком как приемная комиссия, можно охарактеризовать следующим образом:

1. Более всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Особенно межличностная коммуникация применима в малой группе, где каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может

быть легко услышан и взаимодействовать с другими.

2. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.
3. Чаще всего коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.
4. Наряду с формальными коммуникациями, которые определяют организационные и функциональные регламенты, в НИМБ присутствуют и неформальные, которые можно определить как «виноградная лоза». Этот вид неформальной коммуникации достаточно распространенный для большой организации.

Неформальные коммуникации распространяются на празднованиях дней рождений сотрудников или института, встречи «Нового года», «Восьмого марта», других корпоративных мероприятиях. Такой системой коммуникаций руководитель ограждает себя от излишних сплетней и пересудов, организует эффективную передачу формальной (деловой) информации между сотрудниками, сокращает, насколько это возможно, утечку информации. В тоже время обеспечивает вниманием своих подчиненных и предоставляет всевозможные пути для «обратной связи». Также подчиненные с помощью такой организации коммуникаций могут видеть в своих начальниках не только приказывающих руководителей, но и просто людей; это достигается на коллективных праздниках.

Если говорить о наличии такого явления, как слухи, то в НИМБ зачастую возникают слухи - «пугалки» на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе. А также слухи - «вбивание клиньев», которые наносят урон репутации, как компании, так и отдельным сотрудникам.

Несмотря на то, что в НИМБ многие подразделения, казалось бы, не связаны друг с другом, по пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации происходят по вертикальному признаку из-за достаточно большого количества структурных единиц, но периодически возникают и горизонтальные коммуникации.

Связи в организации осуществляются по двум направлениям: нисходящее (информационный поток перемещается от одного уровня в организации к другому, более низкому), восходящее (информация перемещается от более низкого к более высокому уровню). Эти направления представлены в НИМБ.

Связи внутри института с вышестоящими подразделениями осуществляются с помощью бумажных носителей (приказы, распоряжения, годовые планы работы и др.), а также - при помощи внутренней локальной сети.

Координация деятельности сотрудников осуществляется с помощью устных распоряжений на еженедельных оперативных совещаниях (ректоратах), на бумажных носителях, в виде приказов и распоряжений.

К сожалению, в системе менеджмента НИМБ по-прежнему довольно часто используется устная информация, как в работе внутри подразделений, между подразделениями, так и при передаче сведений высшему руководству. Что ведет к недостоверности и искажению данных.

Таким образом, основными видами коммуникаций в НИМБ являются: коммуникации межличностные, вербальные, вертикальные, а также они часто имеют неформальный характер.

Коммуникативная компетентность организации является главным инструментом для решения управленческих задач, поскольку именно слова, организованные в речь, исполняют роль орудия труда в деятельности по управлению другими людьми. Процесс обсуждения мнений и выработки какого-либо решения - это, прежде всего, процесс общения. Однако общение будет эффективно лишь тогда, когда люди, взаимодействующие друг с другом, компетентны в данной ситуации.

Опыт общения занимает особое место в структуре коммуникативной компетентности личности. С одной стороны, он социален, с другой - индивидуален, поскольку основывается на индивидуальных коммуникативных способностях и психологических событиях, связанных с общением в жизни личности.

## **2.3 Оценка уровня коммуникативной компетентности**

Для определения уровня коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений у сотрудников НИМБ» были использованы 2 методики:

1. Тест коммуникативных умений (Автор: Михельсон Л. Перевод и адаптация Гильбуха Ю.).

## 2. Методика изучения компетентности в общении «Оценка уровня общительности» (тест Ряховского В.Ф.).

В качестве испытуемых по первой методике выступали сотрудники приемной комиссии НОУ «НИМБ» в количестве 5 человек.

Данный тест построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов. Неправильные ответы подразделяются на неправильные "снизу" (зависимые) и неправильные "сверху" (агрессивные).

Опросник содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 возможных вариантов поведения. Надо выбрать один, присущий именно ему способ поведения в данной ситуации.

Результат диагностики показал практически одинаковый уровень компетентности в общении всех сотрудников подразделения. Компетентность оказалась преобладающим фактором в общении у всех испытуемых (75%). Наличие зависимости в общении составило 20%, а присутствие агрессивности всего 5% (рис.2.2).



Рис.2.2 Уровень коммуникативной компетентности сотрудников НИМБ

В ходе качественного анализа результатов диагностики было выявлено, что наиболее высокими оказались результаты, отражающие следующие коммуникативные умения: умение оказывать и принимать знаки внимания (комплименты); умение обратиться с просьбой; умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет"; умение самому оказать сочувствие, поддержку; умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны; умение вступить в контакт

с другим человеком, контактность. Меньше положительных ответов получено по пунктам: реагирование на справедливую и несправедливую критику, на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника.

Во втором исследовании (тест В.Ф. Ряховского) принимали участие 9 человек - сотрудники приемной комиссии (5 чел.) и методисты деканата (4 чел.) Результаты обработки данных показывают даже несколько завышенный уровень общительности сотрудников НОУ «НИМБ»: 5 чел.(55%) набрали 4-8 очков, что соответствует категории «рубаха-парень», и следует задуматься над этим, так как подобная общительность заставляет руководителей и коллег относиться с опаской к таким сотрудникам. Чуть меньшее количество опрошиваемых (4 чел. - 45%) попали в категорию сотрудников с нормальной коммуникабельностью, набрав 14-18 очков - «золотая середина».

На основании полученных результатов исследования можно сделать выводы о том, что проблема с общительностью и коммуникативной компетентностью в НИМБ не стоит остро. Тем не менее, необходимо держать это на контроле руководству организации, а каждому сотруднику научиться выбирать адекватные стиль и средства общения, с наименьшими затратами сил и времени приводящие к намеченным целям и результатам общения, это может вырабатываться в личном опыте. Главное - внимательно наблюдать за теми людьми, кому общение удается, стараться им подражать, обучаться на их примерах, а также чаще экспериментировать над самим собой, усваивая новые, заимствованные у других, приемы и средства общения.

## **Глава 3 Исследование коммуникативных барьеров и пути их преодоления**

### **3.1 Исследование проблем коммуникативных барьеров**

Следующим этапом изучения персонала являлось выявление коммуникативных барьеры в НОУ ВПО «НИМБ» и разработка путей их преодоления.

Барьеры коммуникации - это препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе общения. Барьеры

могут проявляться в межличностных и организационных коммуникациях.

К межличностным барьерам относят: барьер восприятия, семантические барьеры, невербальные преграды, плохая обратная связь и неумение слушать. Также интересна классификация сложных (смешанных) коммуникативных барьеров: «авторитет», «избегание», «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний -- защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций.

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема -- звук); семантический (семантика -- смысловое значение слов); стилистический (стилистика -- стиль изложения, соответствие формы и содержания); логический.

В дополнение к межличностным контактам существуют преграды в организационных коммуникациях. К ним относят: искажение сообщений; информационные перегрузки; неудовлетворительную структуру организации.

Искажение сообщений. 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 по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед отправкой. Такой отбор и может



стать причиной искажения содержания или непопадания важной информации в нужный сектор организации.

Сообщения, направляемые вверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Иногда возникает тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему. Такая тенденция, кстати, прослеживается в НИМБ.

Информационные перегрузки. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. Могут возникнуть проблемы из-за различия в понимании важности сообщений.

Неудовлетворительная структура организации. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Несомненно, при обмене информацией мешают конфликты между различными людьми или отделами.

В результате анкетирования сотрудников НИМБ с целью выявления и определения коммуникативных барьеров в процессе делового общения были получены следующие результаты: из 20 чел. опрошенных 12 чел. (60%) считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника; остальные разделились на две группы, считающие, что им в деловом общении мешают барьер «непонимание» (20%) и барьер «избегание» (20%) (Рис.3.1).

### Межличностные барьеры в НОУ ВПО "НИМБ"

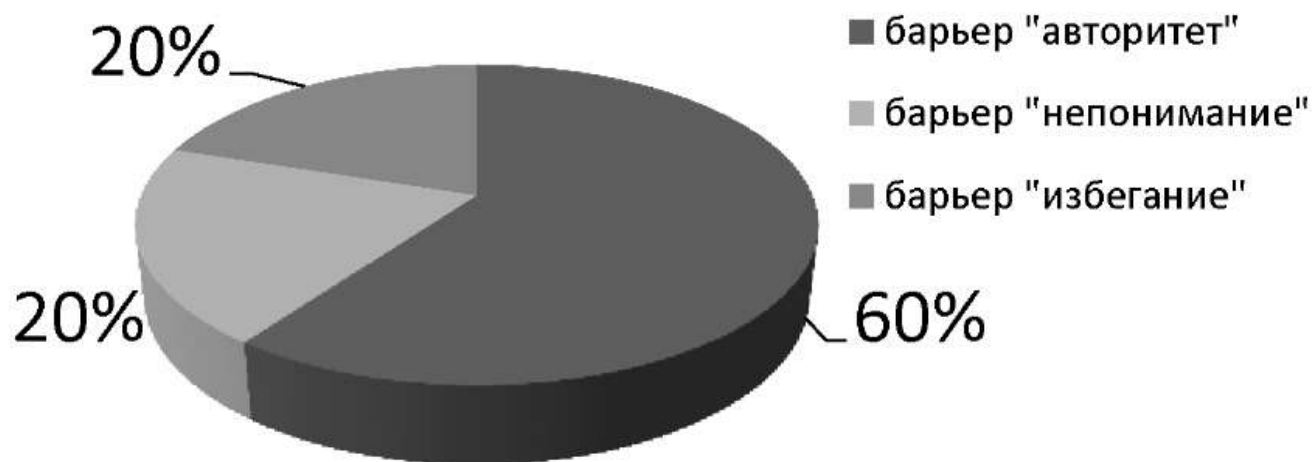


Рис.3.1 - Межличностные коммуникационные барьеры в НИМБ. Что касается организационных барьеров, то наибольшее количество опрошенных (55%) видят проблему в искажении сообщений, 30% - в информационных перегрузках, и 25% считают неудовлетворительной структуру организации (Рис.3.2).

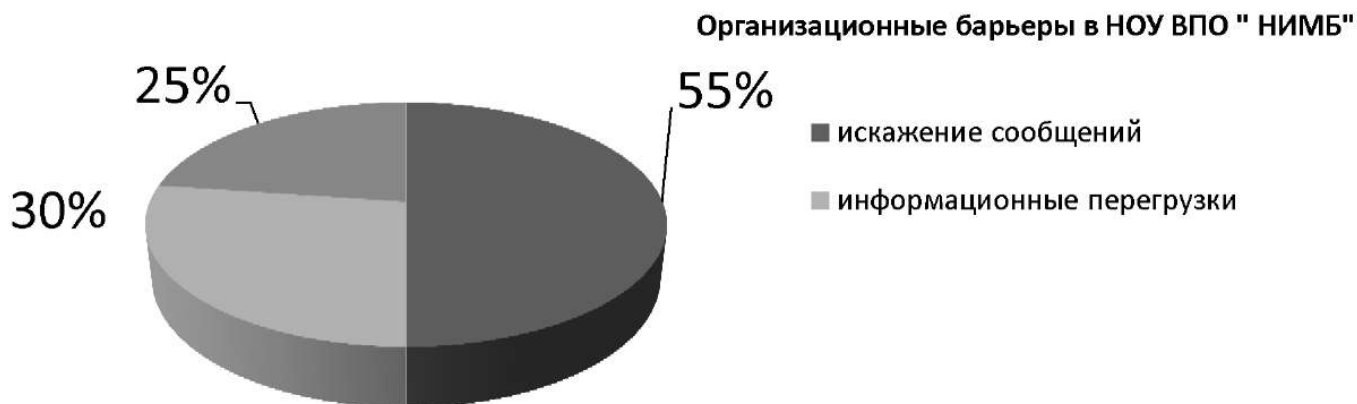


Рис.3.2. Организационные коммуникационные барьеры в НИМБ

В НИМБ присутствует излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается. Случаются также нарушения норм управляемости и неопределенности обязанностей и прав, а также потери в процессе передачи или хранения.

Также результаты анкетирования сотрудников показали, что барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием относиться к информации, поступающей от тех, кто им нравится. Также влияет на

эффективность коммуникации неумение слушать собеседника и селективное восприятие информации. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам.

Тем не менее, на вопрос о необходимости проведения тренинга по преодолению коммуникативных барьеров в НОУ «НИМБ» мнения респондентов разделились поровну.

Эффективной можно назвать ту коммуникацию, при которой влияние барьеров снижено по минимуму. Преодоление коммуникационных барьеров осуществляется различными способами, такими как:

1. устранение всех объективных барьеров (шум, плохая телефонная связь, медленный интернет)
2. использование максимально понятной собеседнику лексики,
3. избегание сложной или профессиональной терминологии,
4. формулирование сообщения максимально четко и ясно,
5. определение успешности контекста конкретной коммуникационной ситуации,
6. демонстрация эмпатии и открытости,
7. регулярная обратная связь.

## **3.2 Предложения по оптимизации коммуникативных процессов в НОУ ВПО «НИМБ»**

Основными предложениями по оптимизации коммуникативных процессов в НОУ ВПО «НИМБ» являются следующие:

- 1. Внутриорганизационные коммуникации должны быть ясными, точными, прозрачными, а сообщаемые сведения - основанными на достоверных фактах.
- 2. Необходимо учитывать профессиональные и социальные группы работников, а также среднюю продолжительность работы сотрудников в организации.
- 3. Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия - стратегия - цели - тактика - оценка эффективности».

4. В таких организациях, как НОУ «НИМБ» руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Поэтому необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Это неизбежно приводит к возрастанию роли менеджеров среднего звена. Их задача - способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.
5. Необходимо постоянно поддерживать благоприятный социально-психологический климат. Упущение этого условия приводит к огрупплению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации. Частое явление в НОУ «НИМБ».

Необходимые меры, которые должен принимать руководитель, чтобы не допустить группового мышления следующие:

- ○ 1. быть беспристрастным, не занимать предвзятую позицию.
- 2. просить подчиненных подходить к проблеме критически, поощрять возражения

и сомнения.

- ○ 1. отвести одному или нескольким участникам роль жесткого и принципиального критика.
- 2. время от времени делить группы на части, собирать их по отдельности и вместе.
- 3. заранее рассмотреть и вычислить разнообразные пути решения проблемы.
- 4. выработав предварительное решение, собрать собрание еще раз и спросить о сомнениях.
- 5. пригласить некоторых лояльных служащих в качестве экспертов со стороны, чтобы

оспорить взгляды групп.

- ○ 1. поощрять членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать

об их реакции.

- ○ 1. создание независимой группы для решения этой проблемы.

1. Необходимо поддерживать культуру общения в организации.
2. Задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объективность в конфликтной ситуации.
3. Внедрить систему сбора предложений по совершенствованию коммуникаций по средствам анонимной почты, обсуждения решений в рабочих группах.
4. Проводить регулярную диагностику персонала на выявление проблем в деловых коммуникациях.
5. Организовывать внутрифирменные семинары и тренинги по повышению эффективности деловых коммуникаций.
6. Совершенствовать систему стимулирования труда персонала.
7. Формировать здоровую деловую среду в организации.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри НОУ «НИМБ» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## **Заключение**

Целью данной работы явилось исследование коммуникативных барьеров в организации и их связь с организационным поведением, для достижения поставленной цели, были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты исследования коммуникативных барьеров и их связь с организационным поведением;
- проведен анализ коммуникаций и их связь с организационным поведением;
- проведено исследование коммуникативных барьеров и пути их преодоления.

В результате решения выше стоящих задач, были получены следующие выводы:

1. Для повышения эффективности межличностных коммуникаций необходимо учитывать личностные особенности её участников, что будет способствовать обеспечению согласованной, совместной деятельности сотрудников, всех составных частей организации для достижения поставленных целей.
2. 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.
3. Проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри НОУ «НИМБ» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## **Список использованной литературы**

1. Атваттер И. Я вас слушаю [пер. с англ.] / И. Атваттер. - М.: Экономика, 2012. - 110 с.
2. Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. редактор С. А. Кузнецов. - СПб., 2014.
3. Воронцов Ю. В. К вопросу о структуре коммуникационного потока // Предмет семиотики. Теоретические и практические проблемы взаимодействия средств массовой коммуникации. - М., 2015. - С. 22-35.
4. Дудкина, Г.В. Психологические особенности коммуникативной компетентности в профессиональной управленческой деятельности // Психологическая наука и практика: проблемы и перспективы: материалы III международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 25 апреля 2012 г.). - Н.Новгород: ННГАСУ, 2012. - С. 56-60.
5. Зимняя И. А. Лингвopsихология речевой деятельности. - М.: Воронеж, 2011. - 286с.
6. Коган В. З. Теория информационного взаимодействия. - Новосибирск, 2011. - 463с.
7. Кричевский Р.Л. Психологический климат: метафора или реальность / Организационное поведение. Хрестоматия; [под ред. Д.Я. Райгородского]. - Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2012. - 752 с.

8. Культура русской речи / под ред. Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. - М., 2000. - 368с.
9. Маслова А. Ю. Введение в прагмалингвистику - М., 2008. 368с.
10. Мезина, Л.Г. Гендерные особенности в профессиональных коммуникациях // Управление коммуникациями в бизнесе и политике: материалы X региональной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 28-29 ноября 2012 г.). - Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. НИ. Лобачевского, 2013. - С.38-41.
11. Основы теории коммуникации; [под ред. М.А. Василика]. - М.: Гардарики, 2013. - 615 с.
12. Панфилова А. П. Коммуникативная компетентность специалиста / Психология делового общения. Хрестоматия; [под ред. Д.Я. Райгородского]. - Самара: Издательский Дом «Бахрах- М», 2012. - 784 с.
13. Рубинштейн С.Л. О личностном подходе / Психология личности в трудах отечественных психологов. Хрестоматия; [под ред. Л.В. Куликова]. - СПб.: Питер, 2012. - 480 с.
14. Словарь русского языка: в 4-х т. Т.1. - М., 2015.
15. Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 2. - С.123-129.
16. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. URL: [http://www. mabiu.ru/ student/ump/osnovteor.htm#\\_Точ34025098](http://www.mabiu.ru/student/ump/osnovteor.htm#_Точ34025098) (дата обращения 17.12.2015)
17. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике - М., 2013