

## Содержание:

## Введение

В любом виде деятельности, люди способны обмениваются различными представлениями, мыслями и идеями. Это можно рассматривать таким термином как информация, а сам процесс коммуникации является процессом обмена информацией.

Важно отметить, что обмен информацией затрагивает сейчас практически все виды основной деятельности человека, в том числе и управленческой. Благодаря такому подходу, коммуникацию можно назвать важным связующим процессом.

Самый важный и основной инструмент у менеджера, которым он обязан распоряжаться правильно – это информация. Если ее правильно трактовать, передавать и, в целом, использовать, то менеджер может управлять, организовывать и мотивировать коллег. Важным правилом является способность передавать информацию таким образом, чтобы можно было достичь максимальной адекватной восприимчивости[1].

Понятие коммуникация имеет несколько трактовок, как и любой другой научный термин. В рамках данной курсовой работы будет рассматриваться и два основных определения, которые и будут является некоторой «опорой»:

– Виханский О.С. под «коммуникацией» понимает следующие: «...обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию[2], необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации».

– Максимцова М.М. предлагает следующую трактовку данного понятия: «термин «коммуникация» происходит от латинского «communis»[3], означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию».

Если коммуникационные пути будут налажены плохо, тогда решения могут оказываться ошибочными и люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство или задачи. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы[4].

Актуальность данной темы объясняется тем, что для современных организаций необходимо постичь навыки коммуникации. Необходимо решить все изложенные проблемы для устранения возможных барьеров на пути коммуникации сотрудников компании. Если люди не будут способны адекватно и полноценно обмениваться информацией, что является важной частью коммуникации, то люди никогда не смогут работать вместе и продуктивность от происходящего будет стремиться к нулю. Однако, коммуникации - это достаточно сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен. Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей [5].

На каждом шагу могут встречаться определенные проблемы, которые будут рассмотрены в качестве барьеров успешной коммуникации. Важно отметить, что сама же коммуникация осуществляется коммуникации путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятия, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции[6]. При любом рассмотрении коммуникационного процесса необходимо учитывать, что в условиях человеческого общения важно не только то, как информация передается, но и то, как формируется. Хоть коммуникация и информация различные вещи, но связанные между собой. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Особую роль в специфически человеческом обмене информацией для каждого участника общения играет значимость информации, так как люди не просто обмениваются словами, а стремятся при этом получить общий здравый смысл. Это возможно при условии, что информация не только принята, но и понятна, осмыслена[7]. А рассматриваемые барьеры коммуникации – это препятствия, которые вызваны естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия, в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры могут являться причиной возникновения любых конфликтов в общении между деловыми партнерами, а в основе любого конфликта лежат такие барьеры, которые включают противоречивые позиции деловых партнеров по какому- то поводу, а

также несовпадение интересов. Чтобы разрешить конфликт необходимо преодолеть эти барьеры. Преодоление барьеров- это и есть путь к эффективному общению, установлению взаимоотношений между людьми.

## **Глава 1. Обзор существующих барьеров коммуникаций**

### **1.1 Понятия и аспекты коммуникации в менеджменте**

Для того, чтобы можно было изучить все аспекты коммуникации, необходимо определить значение данного слова. Термин «Коммуникация» произошёл от лат. communicatio— сообщение, передача; от лат. Communico— делаю общим. Коммуникация в менеджменте — это специфическая функция управления, представляющая собой процесс взаимодействия общественных субъектов, с помощью которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями, эмоциями, способностями и результатами деятельности на основе общей системы символов[8].

Коммуникация в менеджменте выступает связующим и важным процессом, с помощью которого объединяются в единое целое все блоки, функции и элементы управленческой деятельности.

Каким-либо образом переоценить важность коммуникаций в менеджменте невозможно, так как почти все, что делают менеджеры, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективных коммуникаций[9].

Как следствие, если у менеджера отсутствуют навыки эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой. Поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя. По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% [10] времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители - это как раз руководители, которые максимально эффективны в коммуникациях. Они осознают суть и результат коммуникационного процесса, обладают развитыми формами письменного и устного общения. Современные руководители также должны хорошо владеть электронными средствами коммуникаций.

Средствами коммуникации является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся следующие понятия в менеджменте: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. д.[\[11\]](#).

Коммуникации имеют всего три основных аспекта:

1. Технический аспект — он связан с процессом передачи информации от одной точки к точке, с помощью соответствующих каналов. Существуют естественные каналы, к которым относятся присущие человеку средства, такие как невербальные и вербальные[\[12\]](#), и искусственные каналы. К искусственным относятся такие виды как технические средства связи и электронные коммуникации.
2. Семантический аспект — связан не только с передачей информации, но и с пониманием её у получателя. Очень важно передавать информацию в таком виде, чтобы её восприятие при получении трактовалось именно так, как заложено в сообщении, и не подвергалась изменениям.
3. Прагматический аспект — учитывает влияние полученной информации на поведение объекта.

В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии[\[13\]](#) - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия.

Основная цель коммуникативного процесса - обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена, т.е. сообщением[\[14\]](#). Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей[\[15\]](#).

Главная функция коммуникации в менеджменте заключается в ее подготовке, получении, переработке и передачи информации для успешного продвижения управленческих решений. Так как управленческие решения практически всегда связаны с новой информацией[\[16\]](#).

Существует множество функций коммуникации, которые нужно рассмотреть в рамках данной работы, из которых мы выделяем несколько основных. Например,

мы рассмотрим такие функции как: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения, вторая – взаимодействия. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям[17].

На текущий период времени принято считать, что процесс управления состоит из четырех основных и важных функций — планирования, организации, мотивации и контроля. Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку данной концепции, считал, что существует пять исходных функций[18]. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали другие перечни этих основных функции. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие[19].

По моему мнению, рассматривать нужно процесс управления, который состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений[20]. Руководство должна рассматриваться как самостоятельная деятельность, так как оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

## **1.2 Эффективные коммуникации в деловом общении**

Если исходить из такого понимания «деловой» ситуации, можно заметить, что она предполагает достаточно широкий круг ситуаций, как в профессиональном общении, так и повседневной жизни. Тем не менее, оно оказывается созвучным и современному пониманию делового общения. Под деловым общением обычно имеется в виду процесс речевого взаимодействия двух или нескольких лиц, «в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной

проблемы или реализацию определенной цели. Это определение является достаточно широким, так как под него подпадают такие виды деятельности, как обучение (общность целей и достижение определенного результата), трудовые отношения (коллега/коллега), интервью, публичное выступление, экзамен, консультация и т.п. Все выше перечисленные ситуации могут характеризоваться в структурном и содержательном планах рядом признаков делового стиля[21]. Более того, в последнее время в связи с развитием информационных технологий и расширением границ коммуникативного пространства, а также возрастающей роли бизнеса в общественной жизни любой страны, деловой стиль постоянно и охотно расширяет сферу своего функционирования.

Деловая коммуникация существует в двух формах: письменной (деловая корреспонденция и документация) и устной (деловая речь). Последняя является основой коммуникации в деловом общении (Соловьёв, 2010)[22].

Деловая коммуникация всегда возникает в определенном контексте и оказывается зависимой от него. Конкретная ситуация, в том числе и количество участников, характер поставленных целей, уровни взаимодействия с реципиентами, наделяет ее характерными особенностями, позволяющими выделить несколько форм ее проявления[23]. К ним относятся: деловая беседа, деловое совещание, деловое публичное выступление, или презентация.

Целесообразное и незатрудненное применение языка в целях общения обеспечивают качество “хорошей” речи: точность, чистота, логичность, выразительность, богатство, уместность [7, с. 45].

Точность - соответствие смыслового содержания речи и информации, которая лежит в её основе. Точность речи связывается с точностью словоупотребления, с правильным использованием многозначных слов, синонимов, антонимов, омонимов. Важнейшее условие точности речи - это соблюдение лексических норм.

Речь является точной, если говорящий отбирает те слова и конструкции, которые точнее других передают оттенки смысла, существенные именно для данного высказывания.

Чистота означает отсутствие в речи чуждых литературному языку элементов (диалектных, профессиональных, жаргонных и др.)

Логичность - это выражение в смысловых связях компонентов речи связей и отношений между частями компонентами мысли.

Богатство - это широкое и свободное использование языковых единиц в речи, позволяющие оптимально выразить информацию.

Уместность - это употребление в речи языковых единиц, соответствующих целям, ситуации, условиям, содержанию общения.

Наиболее распространенной и чаще всего применяемой формой деловой коммуникации является деловая беседа. Обычно под деловой беседой понимают межличностное речевое общение нескольких собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или установления деловых отношений. Одной из функций деловой беседы является поддержание деловых контактов и стимулирование деловой активности. Это предполагает формирование межличностных связей у партнеров[24].

## **1.2.1 Специфика делового общения и принципы эффективной коммуникации**

Рассмотрим основные принципы эффективных коммуникаций:

1. Научный подход, реализуемый в сочетании системного и ситуативного подхода и обеспечивающий наиболее глубокое и адекватное представление о субъектах и ситуации общения[25].
2. Принцип терминологической определенности применяемых понятий, достижения изначально однозначности толкования;
3. Объективная необходимость при решении проблем коммуникативного характера с учетом единства рационального и эмоционального в поведении человека;
4. Принцип ситуативности, включающий[26], который включает в себя:
  - Необоснованность ожидания именно той желаемой реакции на коммуникативное воздействие;
  - Возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое, к сожалению, бывает трудно распознать;
  - Субъективность в интерпретации ситуаций;

5. Принцип стремления «к повышению уровня объективности моделей, представлений о партнере по взаимодействию, осознания недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения партнера по общению» [14];
6. Принцип гуманизма в коммуникации;
7. Принцип развития или онтогенеза, субъектов общения и динамики психических процессов и состояний[27]. Субъект, поведение которого вам казалось достаточно понятным, в силу онтогенеза может неожиданно повести себя иначе – просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее, изучил вас и научился противодействовать вашему влиянию;
8. Принцип системности субъектов коммуникаций;
9. Принцип вероятности наличия скрытых факторов поведения: намерений, умыслов, имитации;
10. Принцип неполной адекватности любой сложности моделей поведения субъектов, на основе которых строятся прогнозы и ожидания, самим субъектам, системам;
11. Принцип бесконечности процесса познания (не будет оснований сказать: "Ну, теперь я знаю все!" или, чаще, можно услышать более адекватную форму: "Теперь, мне кажется, я знаю достаточно для того, чтобы прогнозировать поведение в данных условиях с достаточно высокой степенью вероятности");
12. Принцип опоры на законы[28];
13. Принцип необходимости и возможности управления коммуникациями.

## **1.2.2 Структуры делового общения**

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной [8].

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная

сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями). Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания[29].

Употребление этих терминов условно, иногда, в более-менее, аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная [30].

Особой формой общения является общение по телефону. Главные требования культуры общения по телефону - краткость (лаконичность), четкость и ясность не только в мыслях, но и в их изложении. Разговор должен проводиться без больших пауз, лишних слов, оборотов и эмоций. Телефон налагает на того, кто им пользуется, и ряд иных требований[31]. Ваш собеседник не может оценить ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица, ни интерьера помещения, где вы находитесь, ни других невербальных аспектов, которые помогают судить о характере общения. Однако есть невербальные стимулы, которыми можно манипулировать в общении по телефону, к ним относятся: момент, выбранный для паузы и ее продолжительность; молчание; интонация, выражающая энтузиазм и согласие или обратные реакции.

Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии[32].

## **1.3 Коммуникационный барьеры**

Успех коммуникаций зависит от точности восприятия получаемой информации от отправителя к получателю. То есть, на сколько верно и адекватно получатель усвоил смысл информации отправителя. Если смысл искажается, то коммуникации являются безуспешными, а это происходит из-за наличия коммуникативных барьеров. Различают коммуникативные барьеры макро- и микроуровня[33].

## Макробарьеры коммуникаций

Перегрузка информационных сетей и искажение информации.

Потребность во всё более сложной информации.

Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.

## Микробарьеры коммуникаций

Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату).

Отношение адресата к источнику информации.

Восприятие получателем информации многозначных слов.

Отсутствие обратной связи.

### Таблица 3.1. Макро и микробарьеры коммуникаций

Помимо макро и микробарьеров существуют такие группы коммуникационных барьеров как:

**Организационные барьеры:** связаны с различной специализацией работников, с разными уровнями власти в коллективе, с удаленностью участников коммуникационного процесса друг от друга<sup>56</sup>.

**Экономические, географические и временные барьеры:** связаны с разностью часовых поясов, денежных ресурсов, разным местоположением участников коммуникаций.

**Проблемы каналов и средств распространения информации:** связаны с неопределенностью выбора передачи информации. (Например, в устной или письменной форме).

**Технологические проблемы:** связаны с большим потоком информации для восприятия через технические средства, к примеру, интернет.

Также можно говорить о шумовых, семантических, психологических и управленческих барьерах.

**Шумовые барьеры.** К ним относятся любые искажающие смысл вещи. Это может быть лингвистическая проблема, например, иностранный язык. Также

невербальное оформление речи может нести неясный посыл для получателя, если информация поступает в устной форме.

Семантические барьеры. Связаны с терминологией и понятиями, которые могут нести двойной смысл, а в организации не оговорен вариант значения, в котором термин будет использоваться. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чери Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»!

Психологические барьеры. К ним относятся устоявшиеся стереотипы людей, которыми они оценивают ситуацию. Этой проблемой может обладать как получатель, так и отправитель. При осуществлении коммуникации необходимо максимально удостовериться в понимании информации.

Также к психологическим барьерам относятся разный статус участников коммуникативного процесса, что может повлечь за собой предвзятое отношение.

Отсутствие интереса, усталость, плохое самочувствие, рассеянность, импульсивность, лишняя или недостаточная эмоциональность, лень — всё это тоже относится к психологическим барьерам.

Все это не дает возможности одному из участников обмена информацией донести ее до другого в полном объеме, а другому - соответствующим образом ее воспринять, что в конечном итоге отражается на качестве управленческих решений.

Для того чтобы справиться с этими барьерами необходимо уметь слушать. Эффективное слушание и «слышание» являются важными качествами любого менеджера. Типичный ответ работника, которому нравится его начальство, звучит «Он умеет слышать, с ним можно договориться, ему можно нормально объяснить.»

Управленческие барьеры. К ним относится атмосфера общения. Часто в вертикальных коммуникациях есть страх общения с начальством, который заставляет подчиненных искажать информацию для более «мягкого» преподнесения.

Среди других барьеров вертикальной коммуникации, можно назвать физическую дистанцию между начальником и подчиненным, слишком большое количество уровней организации, по которым нужно передавать информацию, и отсутствие

традиции общения снизу–вверх. Эти барьеры вызывают срабатывание принципа информационной инерции: если информация задержалась на определенном уровне организации, она, скорее всего, там и останется.

Помимо вышеуказанных барьеров к проблемам коммуникаций относятся слухи. Однако при умелом общении, их можно использовать как дополнительный источник передачи информации. Но стоит учитывать, что личная и эмоциональная информация скорее всего сильно исказится при передачах.

### **1.3.1 Межличностный конфликт как следствие коммуникационных барьеров и способы его преодоления**

Исследователи указывают - поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации следует придерживаться следующих психологических правил [4]:

1. Помнить, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.
2. Придерживаться многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергать предложение партнера, задав себе вопрос: "Разве я никогда не ошибаюсь?" Постарайтесь взять оба предложения и посмотреть, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.
3. Осознать значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: "Что будет, если выход не будет найден?" Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.
4. В случае обоюдного раздражения и агрессии необходимо снизить внутреннее напряжение, "выпустить пар", избегать констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.
5. Ориентироваться на положительное, лучшее в человеке. Это обязывает и его быть лучше.

6. Предложить собеседнику встать на ваше место. Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.
7. Не преувеличивать свои заслуги и не демонстрировать знаки превосходства.
8. Не обвинять и не приписывать только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.
9. Независимо от результатов разрешения противоречий стараться не разрушить отношения.

Конфликты приходится разрешать не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов [3, с. 96].

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом.
2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.
3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.
4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится.
5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно - какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком нужно попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы нельзя, т.е. необходимо подобрать к нему "ключик", исходя из жизненного опыта и желания не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса[34].

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, стоит ответить на следующие вопросы[35]:

- \* хотите ли вы благоприятного исхода;
- \* что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- \* как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;
- \* нужен ли посредник для разрешения конфликта;
- \* в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения.

### **1.3.2 Обзор и характеристика методов преодоления барьеров в коммуникации**

Конфликты вводят людей в такие эмоциональные состояния, в которых тяжело собраться, обдумать ситуацию и сделать выводы, подойти к вопросу творчески и с позитивом. Поэтому для разрешения конфликтов стоит придерживаться рабочих психологических правил [4]:

1. Помнить, что во время конфликта у человека преобладают эмоции, а не осознанность. Сильные эмоциональные встряски приводят к аффекту, и человек совсем перестает отвечать за свои действия.
2. Стараться придерживаться многоальтернативного подхода. Настаивая на своем, не отвергать мнение партнера. Стараться логически рассудить два варианта решения и путем переговоров выбрать лучшее.
3. В любом конфликте необходимо осознавать важность решения вопроса. "Что будет, если выход не будет найден?" Это позволит перенести внимание с отношений на проблему.
4. В случае обоюдного раздражения и агрессии необходимо снизить внутреннее напряжение, помня о уважении к себе и собеседнику.
5. Если во время конфликта вы будете указывать человеку на его положительные качества, это обяжет его быть лучше.

6. Предложить собеседнику встать на ваше место. Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не показывать свое превосходство, это обижает людей.

8. Вину за сложившуюся ситуацию не приписывать только собеседнику. Брать ответственность и на себя.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий стараться не разрушить отношения.

«Конфликты приходится разрешать не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов» [3, с. 96].

1. У людей, которые часто выходят на конфликты есть скрытые нужды, связанные с их потерями. Путем конфликта они удовлетворяют свои потребности.

2. При общении с такими людьми, необходимо контролировать свои эмоции и позволить собеседнику выпустить свои.

3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

Следует понять, что изменить другого человека невозможно. К нему можно только найти подход, при необходимости контакта. Но для этого сначала необходимо ответить себе на следующие вопросы: Хотите ли вы благоприятного исхода? Как лучше овладеть своими эмоциями? Нужен ли вам совет другого человека, как решить этот конфликт? Как бы вы себя чувствовали на месте своего собеседника? В какой атмосфере лучше провести разговор?[\[36\]](#). Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.).

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов [\[5\]](#).

Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, всё ли понимает партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы так же, как и я?".

Направляющие вопросы необходимы тогда, когда нельзя позволить собеседнику навязать нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов можно взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете ...?", "Вы действительно считаете, что...?"

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: "Вы придерживаетесь того же мнения, что ...?", "Наверняка вы рады тому, что...?"

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность [9, с. 42].

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлекенной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт.

## **Глава 2. Исследование компании «Москоммаркет»**

### **2.1 Краткий анализ рассматриваемой компании и определение путей коммуникаций**

Компания «Москоммаркет» имеет довольно большой штат сотрудников, и, в частности, отлично сформированный состав менеджеров. Численность персонала на момент исследования составляет 542 человека. Большую часть, естественно, занимает состав менеджеров по продажам, так как сама деятельность компании ориентирована на покупку и продажу компьютерного оборудования. В основной оборот компании попадают такие категории товаров как:

- Компьютеры;
- Серверы;
- Серверное оборудование;
- Аксессуары к компьютерной техники;
- Принтеры и МФУ для офисов и дома;
- Периферия.

На момент исследования, в компании имеется два основных штаба:

- Работа с ключевыми клиентами. Как правило, это клиенты, которые влияют на оборот компании. Для данной категории действуют определенные скидки и предложения.
- Отдел развития. Данный отдел занимается привлечением новых клиентов и переносом в другой отдел, если сотрудничество было доведено до первой крупной отгрузки, в отдел ключевых клиентов.

В каждом штабе находится более 100 менеджеров, которые осуществляют коммуникацию между собой и представителями других крупных компаний. В каждом штабе есть подразделение между округами (Центральный, Урал, Восток, Запад и т.д.), то есть персонал разделен на группы и подгруппы.

В рамках данной курсовой работы будут рассматриваться пути коммуникаций между этими штабами менеджерского состава.

Коммуникация осуществляется стандартным путем:

- Оправка сообщения. Формирования сообщения коллеге, менеджеру или клиенту. Этап отправления включает в себя следующие шаги. Тот, кто передает информацию, называется отправителем (проектировании и кодировании информации);
- Получение данного сообщения и его обработка. Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем (фиксации получения послания, но в значительной степени в декодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение);

– Обратная связь, которая появляется в результате обмена участниками процесса ролями. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

## 2.1.1 Анализ коммуникационной сети организации

Для начала, необходимо изучить существующие коммуникационные сети:

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети. Те, в свою очередь, связывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга. Выделяют всего три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные[37].

В открытых сетях движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя минуть (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

В замкнутых сетях тупики и контролеры могут отсутствовать, либо могут быть обойдены. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»)[38].

Естественно, что комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи уже более крупным многоуровневым организациям.

Наиболее простой и самый распространённый вид открытой коммуникационной сети — сеть типа «Змея». Элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их[39].

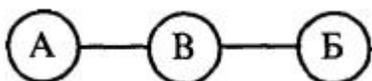


Рис. 1.1 Сеть типа "Змея"

Сети, которые состоят из двух и более уровней, имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее, является коммуникационная сеть, которая носит название звезда. Данная схема позволяет оперативно получать всю необходимую информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г [40].

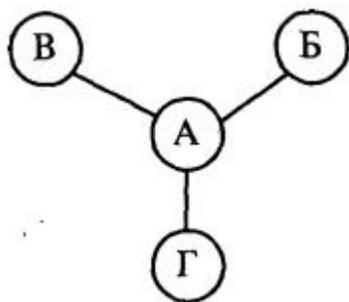


Рис. 1.2 Сеть типа "Звезда"

Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть, к сожалению, уже оказывается непригодной [41]. Центральное звено А уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, который конкретизирует команды и распределяет информацию между исполнителями В, Г, Д. Такая сеть получила название «Шпора».

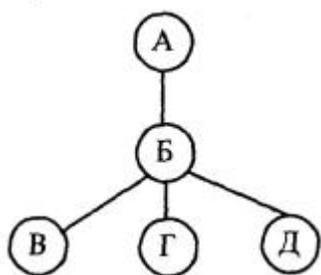


Рис. 1. 3 Сеть типа "Шпора"

В сетях такого типа как «Звезда» и «Шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Для крупных многопрофильных функциональных структур [42] свойственны иные коммуникационные сети, такие как: «Тент», «Палатка», «Дом».

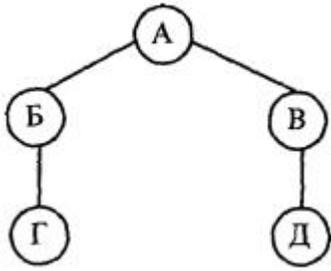


Рис. 1.4 Сеть типа "Тент"

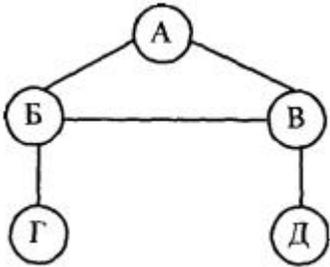


Рис. 1.5 Сеть типа "Палатка"

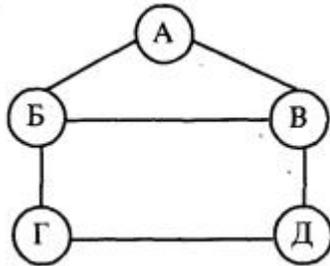


Рис. 1.6 Сеть типа "Дом"

В «Палатке» допускается всего один уровень горизонтальной коммуникации — это уровень между вторыми лицами; в «Доме» же такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает ему характер замкнутой сети[43].

Основой замкнутых сетей является сеть типа «Круг».

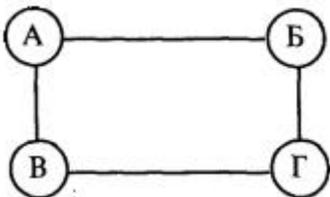


Рис. 1.7 Сеть типа "Круг"

«Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом[44].

Часто возникает необходимость в координации деятельности, такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «Колесо», в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций.

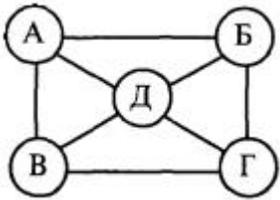


Рис. 1.8 Сеть типа "Колесо"

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид сот. Соты — это сеть, которая является комбинируемой, в сущности представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием принципа «соединительного звена», о котором речь пойдет ниже[45].

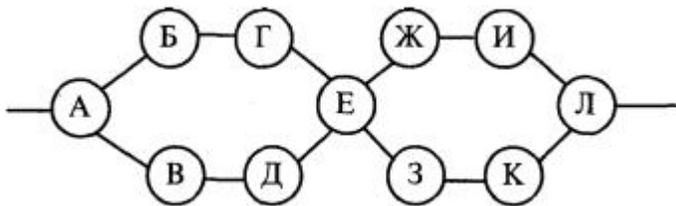


Рис. 1.9 Сеть типа "Соты"

Поскольку, в рассматриваемой компании, два штаба имеют достаточное количество персонала для масштабирования, и они разделены на некоторые «соты», то применяется сеть коммуникация типа «соты». Необходимо упомянуть о проблемах, которые могут быть в данной сети:

- искажение сообщений,
- информационные перегрузки,

– неудовлетворительная структура информации[\[46\]](#).

В качестве путей улучшения коммуникации для данной компании, можно выделить следующие моменты:

1. Управленческое регулирование:

— формирование четкого представления о потребностях информации начальника, себя, своих подчиненных;

— планирование, реализация, контроль совершенствовать в направлении улучшения информационного обмена;

— обсуждение планов, задач, путей их решения.

2. Совершенствование системы обратной связи:[\[47\]](#)

— перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения;

— опрос работников, в результате которого необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они; с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии грядущих перемен; получает ли их руководитель для предложений.

5. Внедрение современных информационных технологий внедрение видеоконференции для общения с клиентами).

## **2.2 Анализ существующих коммуникационных барьеров**

При исследовании данной компании в рамках курсовой работы, были выявлены следующие коммуникационный барьеры:

– Организационные барьеры: проблемы, связанные с удаленностью участников общения друг от друга; со специализацией задач; с различиями в объеме власти, авторитета и статуса общающихся.[\[48\]](#)

– Психологический барьер или смысловой: проблемы в понимании смысла, значения отправляемого или получаемого сообщения. Он возникает вследствие искажений в восприятии, неизбежно сопровождающему коммуникацию. Это восприятие

использует этические и эстетические критерии, ситуационные расчеты, привычные симпатии и антипатии.

- Экономические, географические и временные барьеры: проблемы временных и денежных ресурсов, различного местоположения и влияние времени получения сообщения.

Первый барьер, который является организационным, был выявлен путем наблюдения общения между группами («сотами»), при появлении нового клиента. В качестве примера можно рассмотреть следующую ситуацию: пока менеджер по дальневосточному округу был в отпуске, один из новых клиентов попал в «соту» менеджера центрального региона. Клиент был зарегистрирован на менеджера не той группы, естественно, что и повлекло и разногласиям в коллективе. Нужно отметить, что благодаря настроенной внутренней политике компании, та, в свою очередь, не понесла никаких потерь, так как клиент был полностью удовлетворен и была совершена первая сделка. То есть, никаких проблем, которые могли повлиять на оборот компании и качество обслуживания не было.

Второй коммуникационный барьер был выявлен, так же, путем наблюдения за работой менеджеров по «Северо-восточному» региону. Было замечено пару инцидентов, когда менеджеры не могли понять суть обращения клиента и, получив обратную связь, грамотно ее обработать и согласовать сделку. В качестве примера рассмотрим следующую ситуацию: через штаб «развития» клиент был переведен в штаб «ключевые клиенты». На это повлияло то, что клиент совершил крупную первую сделку и успешно был отгружен в кратчайшие сроки. Как и следовало ожидать, через некоторое время, клиент позвонил в компанию, чтобы совершить следующую крупную сделку и отгрузку, но его ведущий менеджер был недоступен. Клиент был переведен на другого менеджера, что сказалось на его настроение и была неадекватная реакция на происходящее. Заменяющий менеджер сформировал заказ, не уточняя важные факторы: сроки, стоимость и тип доставки. Клиент ранее запрашивал доставку авиаперелетом, но менеджер, неправильно восприняв информацию, сформировал документ доставки с типом «авто-до двери». Цена при этом доставки была достаточно велика. При формировании документов на оплату, клиент был удивлен данной ситуацией и стал утверждать, что все вопросы по доставке всегда были ранее урегулированы с предыдущем менеджером. В данной ситуации можно заметить, что клиент не проявлял симпатию к заменяющему менеджеру, так как не предоставил информацию о резервировании и доставке в полном объеме. Менеджер, в данной ситуации, должен был перепроверить заказ перед формированием доставки, перед тем как

закрывать сделку с клиентом.

Географический барьер можно рассмотреть в компании на примере работы с клиентами из Дальневосточного региона. Компания «Москоммакрет» находится в г. Москва и часы работы компании с 9–18 ежедневно по московскому времени, а компания-закупщик находится в г. Хабаровск. Были замечены случаи, когда клиент оставлял запрос менеджеру после 17 часов по местному времени и он не был обработан до утра следующего дня.

В ходе изучения рабочего процесса совместно с отделом «Учета и контроля» компании, было установлено, что некоторые смысловые барьеры могут проявляться из-за отсутствия «планерок», встреч и обсуждений планов вместе с составом менеджеров. Психологический же барьер проявился при выставлении плана на отдел, где все подгруппы («соты»), должны выполнить план с одинаковым оборотом.

## **Глава 3. Рекомендации по устранению существующих коммуникационных барьеров и их устранение**

### **3.1 Рекомендации по устранению барьеров в составе менеджеров компании**

На рассмотренных барьерах, рекомендуется применить практику оперативных совещаний и мини-организационных совещаний в группах («сотах»). При обсуждении плана на штаб и на подгруппы, необходимо «разбудить аппетит» у менеджеров. Сначала обозначить адекватные планки и добавить систему поощрений в виде премии.

В качестве мотивации рекомендуется использовать следующий подход: за каждые 10 тысяч перевыполнения плана 500 рублей несгораемая премия (то есть не зависит от выполнения плана и будет выплачена в любом случае). Это действительно увлекает менеджеров, и в день, как оказалось, они могут перевыполнить план и на 20%, что является отличным показателем. То есть каждый раз они берут небольшую высоту по 10 и доходят до перевыполнения 20

раз. Ну а после, когда они привыкают к этому и видят, что они за день могут заработать свою прежнюю зп, у них совсем другой аппетит к жизни и планку можно будет повышать до уровня выше. Главное в таком подходе – это не «тормозить» данный процесс, и правильно формировать штаб и планки.

В ситуациях, когда менеджер принимает и оформляет заказ клиента из другого региона, стоит рассматривать как достаточно редкий случай. Лучшим решением по такому вопросу будет установление запрета на обслуживание клиентов не из прикрепленного региона. Естественно, нужно установить исключительные ситуации. В качестве примера, если клиент с Дальневосточного округа попал в Центральный по ошибке, но ему срочно требуется уточнить и заказать продукцию, а прикрепленного менеджера и его коллег нет на месте – в таком случае, клиента можно проконсультировать и провести сделку, но он не будет прикреплен.

## **3.2 Рекомендации по устранению барьеров в рабочем процессе**

Коммуникационные барьеры, которые относятся к смысловым и географическим достаточно просто решить – это автоматизировать процесс заказов. Хорошей практикой является внедрения или разработка нового продукта для компании типа b2b или b2c, которые полностью ориентированы под клиентов.

Данные программные продукты позволят автоматизировать процесс формирования заказов и резервирования товаров, создание документа доставки на основании выставленных счетов. Документы для последующей печати и оплаты можно будет получить прямо из этого продукта, т.е. клиент будет способен сам сформировать заказы, просмотреть все актуальные данные о продуктах и проконтролировать процесс доставки.

Для начала потребуется определить нужную модель, которая необходима для компании – это b2b или b2c. Чтобы различать маркетинг B2B и B2C, рассмотрим их с точки зрения формы деятельности.

– B2C – продажи определённых товаров непосредственно потребителям;

– B2B – это корпоративные продажи.

Очевидно, что у этих видов маркетинга одна общая черта – это продажи. Основное отличие маркетинга B2B от B2C в том, для кого покупается товар/услуга:

- В2С покупатель приобретает продукт, чтобы удовлетворить собственные потребности.
- В продажах В2В компания приобретает инструмент для решения определённых задач бизнеса, при этом всегда есть вероятность принять неверное решение.
- В В2С каждый покупатель решает приобрести товар самостоятельно.

В сфере В2В обе стороны – и поставщик, и покупатель – представлены в виде команды. Чтобы успешно взаимодействовать в В2В, важно уметь работать со своей командой и с командой клиента.

В В2С потребитель совершает обычно разовую покупку, он не имеет специальных знаний, им двигают, чаще всего, эмоции. В В2В продажами занимаются специалисты, решения принимаются объективно, взвешенно, основания для них – тщательный расчёт. У поставщиков имеется серьёзный отраслевой опыт. Продавцы в сфере В2В осознанно не применяют манипулятивных действий, они пользуются консультативными методами, исходя из потребностей клиента, а отдел продаж формируется по сегментам рынка[49].

Для решения представленных проблем рекомендуется воспользоваться b2c решением, что повлечет снижению нагрузки на состав менеджеров и минимизирует смысловые и географические барьеры. Важно также отметить, что это снизит только в том случае, если разработанный программный продукт будет надлежащего качества, удобен для пользования и заказов. Задача, чтобы продукт был интуитивно понятен, и клиент всегда мог связаться со своим менеджером в случае проблем. Если данные условия не будут выполнены, могут возникнуть другие, куда серьезнее проблемы, которые повлекут на увеличение числа коммуникационных барьеров при работе с клиентами. Как правило, это практически сразу скажется на обороте компании.

### **3.3 Рекомендации по устранению барьеров в общении с клиентами**

Итак, чтобы беседа была результативной независимо от того, с кем вы разговариваете необходимо: во-первых, понравиться собеседнику, для этого установлены основные правила, которые способствуют достижению данной цели [4]:

- Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Улыбнитесь.
- Помните, что имя человека – это самый сладостный для него звук на любом языке.
- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
- Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Во-вторых – уметь управлять процессом общения, воздействуя на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды. Для этого существуют свои правила, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды [4]:

- Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
- Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
- Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
- Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
- Давайте людям возможность спасти свой престиж.
- Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
- Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
- Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
- Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать, то что вы предлагаете.

В-третьих, выбрав цель беседы, старайтесь склонить людей к вашей точке зрения мягко без давления и не навязывая вою идеологию. Если человек считает вашу точку зрения – своей, он стремиться к достижению вашей цели – как к своей. Для этого надо знать, что:

- единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него;
- проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав;
- если вы не правы, признайте это быстро и решительно;
- с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
- заставьте собеседника сразу же ответить вам «да»;

- пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;
- пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
- искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;
- относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
- взывайте к более благородным мотивам;
- драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;
- бросайте вызов, задевайте за живое;

Можно ко всему добавить еще и то, что следует попытаться как можно больше узнать о своем собеседнике, чтобы успешно дискутировать.

В заключение, скажем о косвенном общении, которое не предполагает прямого контакта, а опосредовано техническими средствами (с помощью электронной почты, по телефону, факсу и др). Для примера приведём рекомендации к общению по телефону. Американский психолог Джен Ягер выделяет такие наиболее важные принципы этики общения [4]:

1. Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.
2. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.
3. Грубейшее нарушение - не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.
4. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.
5. Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу.
6. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.
7. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника, по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Таковы необходимые навыки успешного делового общения. Они не являются чем-то новым или неизвестным, потому что построены на общечеловеческих принципах – уважении, внимании, эмпатии и т.п. и входят в обязательные требования этикета не только делового, но и повседневного. Но нельзя не заметить, что нередко ими пренебрегают, что и является причиной возникновения конфликта.

## **Заключение**

Значение любой коммуникации в бизнесе на современном этапе развития всех возможных технологий и других процессов постоянно возрастает. Это связано с тем, что сотрудникам необходимо получать и осваивать информацию, которая способна и решать большое количество проблем и задач.

В данной работе рассматривается объект возможных коммуникативных барьеров в деловом общении и приведены способы решения возникающих конфликтов и преодоления коммуникационных барьеров, обоснованы их особенности. Помимо вышперечисленного, даны основные психологические рекомендации для успешного делового общения.

Деловое общение налагает на его участников ответственность за реализацию его целей. Для настройки успешного производства необходимо иметь легкую и быструю коммуникацию. Одни из помех – это барьеры, которые могут быть обусловлены различными факторами. В качестве примера можно заметить рассматриваемые: индивидуальные характеристики субъектов, организационные ошибки, язык, семантика, физические помехи.

Как правило, в результате барьеров возникает межличностный конфликт, требующий безболезненного разрешения для продолжения начатой деятельности и для полного решения поставленных задач в коллективе. Для того, чтобы суметь справиться с ними, рассматриваемым субъектам просто необходимы знания и умения повседневного общения, использование психологических приемов и методов успешного ведения беседы. Естественно, необходимы и представления о барьерах, которые могут возникнуть в ходе коммуникации.

Самое главное правило успеха при преодолении коммуникативных барьеров – не забывать об общечеловеческих моральных и поведенческих ценностях, или, если говорить простым языком, представлять себя на месте коллеги.

Кроме знаний наук об информации и коммуникации, данное исследование потребовало и знаний психологии, что обусловлено его спецификой – точкой зрения делового общения. Это позволило более полно рассмотреть объект изучения.

Внедрение информационных технологий в компанию для решения проблем с коммуникационными барьерами положительно скажется, если все внутренние процессы и сам итоговый продукт будет соответствовать указанным ранее параметрам, а это – интуитивность и «дружелюбность».

Планирование и работа с менеджерским составом по существующую методологиям и лучшим практикам. Необходимо проводить внутренние тренинги персонала, всегда прислушиваться к менеджерскому составу и ставить разумные цели и планки. На тренингах демонстрировать мастер-классы по работе как с простыми клиентами, так и с «сложными» (настроенные без энтузиазма на общение и на антипатию).

Помимо, нужно регламентировать некоторые правила по работе с клиентами, особенно когда данная проблема повторяется из раза в раз: клиенты из других округов и регионов не будут учитываться в план сотрудника без веской на то причины.

## **Библиография**

1. Адоир Дж. Эффективная коммуникация. – М.: Эксмо, 2003.
2. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. [Электронный ресурс] – М., 1982. – Режим доступа:[http://www.koob.ru/bodalev/perception\\_and\\_understanding](http://www.koob.ru/bodalev/perception_and_understanding)
3. Каган М.С. Мир общения. - М.: Политиздат, 1988.
4. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://lib.ru/KARNEGY/karnegi1.txt>
5. Карнеги Д. Выбатывать уверенность и влиять на людей, выступая публично. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://lib.ru/KARNEGY/karnegi2.txt>
6. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001.
7. Мэндел С. Навыки эффективной презентации. - Пер. с англ. Л. Ордановской; под науч. ред. В. А. Спивакова. - СПб.: Нева, 2003.

8. Мескен М.Н., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. - Пер. с англ. - М.: "Дело", 1993.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер с англ. - М.: Экономика, 1986.
10. Почепцов Г. Теория коммуникации. - М.: Рефл-бук, Ваклер, 2001.
11. Соловьёв А.И. Коммуникации в организациях. [Электронный ресурс] - Мн., 2010.
12. Соловьёв А.И. Основы информационно-коммуникационной деятельности. [Электронный ресурс] - Мн., 2009. - Режим доступа: [http://www.journ.bsu.by/index.php?option=com\\_remository&Itemid=108&func=s](http://www.journ.bsu.by/index.php?option=com_remository&Itemid=108&func=s)

Сидорская И.В. Введение в теорию информации и коммуникации. [Электронный ресурс] - Мн., 2000. - Режим

доступа: [http://www.journ.bsu.by/index.php?option=com\\_remository&Itemid=108&func=startd](http://www.journ.bsu.by/index.php?option=com_remository&Itemid=108&func=startd)

14. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 76-81.

15. Лисенкова Л.Ф. Психология и этика деловых отношений: Учебное пособие для экономистов. - М.: Институт практической

1. Цикл статей о программировании 21.10.13. URL: [https://life-prog.ru/1\\_58470\\_obshchee-ponyatie.html](https://life-prog.ru/1_58470_obshchee-ponyatie.html) (дата обращения 23.07.19) [↑](#)
2. Сущность и виды коммуникации 01.03.2015. URL: <https://studfiles.net/preview/3850439/> (дата обращения 23.07.19) [↑](#)
3. С. А. Азаренко. Г. И. Рузавин. А. Я. Флиер. В. С. Бернштейн. А. В. Александров. Подготовка электронной публикации и общая редакция: Центр гуманитарных технологий. Информация на этой странице периодически обновляется. Последняя редакция: 23.04.2019. URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7132> (дата обращения 23.07.19) [↑](#)
4. Марусаева, И.В. Современный менеджмент: учебное пособие для вузов. / И.В. Марусаева. - Москва:Берлин: Директ-Медиа,2018- 542с. [↑](#)
5. Открытый источник «Экономическая библиотека». URL: <http://econom-lib.ru/1-37.php> (дата обращения 03.08.2019) [↑](#)

6. Файловый архив студентов. Материалы лекции Волгоградского университета. Лекции по менеджменту. URL: <https://studfiles.net/preview/5887249/> (дата обращения 14.08.19) [↑](#)
7. Марусаева, И.В. Современный менеджмент: учебное пособие для вузов. / И.В. Марусаева. – Москва:Берлин: Директ-Медиа,2018- 542с. [↑](#)
8. Е.В., Гапанович Лекция по «Теории коммуникации». [↑](#)

9. **Каймакова М.В. Коммуникации в организации: текст из открытых аудиторных лекций по менеджменту лекций 2019г-С.1.**

[↑](#)

10. Т. Милёхина, В. Химик, Е. Селиверстова, В. Моисеева, Н. Буре, В. Бояркина, Л. Волкова. Культура речи и деловое общение. Учебник и практикум для СПО. 2008г-С.194 [↑](#)
11. Д. Ямпольская, М. Зонис. Роль коммуникации в менеджменте. URL: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0036/> (дата обращения: 02.07.19) [↑](#)
12. Вербальные или невербальные средства обращения. Открытый источник. URL:  
  
<https://psyera.ru/verbalnye-i-neverbalnye-sredstva-obshcheniya-804.htm> (дата обращения: 06.03.19) [↑](#)

13. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2012. – 640 с. [↑](#)
14. Открытая лекция. Балтийский государственный технический университет "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова. Доступ: свободный. URL: <https://studfiles.net/preview/5793882/page:2/> (дата обращения 21.09.19) [↑](#)
15. Виды коммуникации и их характеристики. URL: <http://coolbtool.ru/library/upravlenie-i-kommunikatsii/vidy-kommunikatsiy-i-ikh-kharakteristika.html> (дата обращения 21.08.19) [↑](#)
16. Менеджмент управления процессами. Открытый доступ. URL: <https://center-yf.ru/data/ip/menedzhment-upravlencheskih-processov.php> (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)
17. Коммуникации менеджмента. URL: [https://studme.org/58355/menedzhment/kommunikatsii\\_menedzhmenta](https://studme.org/58355/menedzhment/kommunikatsii_menedzhmenta) (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)
18. Энциклопедия по экономике. URL: <https://economy-ru.info/info/34484/> (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)
19. Менеджмент, подходы. URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/40.htm> (дата обращения: 20.07.19) [↑](#)
20. Функции планирования. Психология менеджмента. URL: <http://www.bibliotekar.ru/psihologia-3/185.htm> (дата обращения 20.07.19) [↑](#)
21. Кпапивина., М.С. Обучение иноязычному профессионально-ориентированному общению. URL: <https://books.google.ru/books?id=4qrdCwAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq> (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)

22. Таратухина, Ю. В. Таратухина, Ю. В. Т19 Деловая коммуникация в сфере инфор  
19 Деловая коммуникация в сфере информа ци онных технологий : нных  
технологий : уч. пособие / Ю.В. Таратухина; под общ. ред. С.В. Мальцевой. — ч.  
пособие / Ю.В. Таратухина; под общ. ред. С.В. Мальцевой. — Москва : «ART-  
менеджер», 2011. — 200 с. [↑](#)
23. Понятия деловой коммуникации. URL: <https://students-library.com/library/read/39916-ponatie-delovaa-kommunikacia> (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)
24. Коммуникации в деловом общении. Режим доступа - открытый. URL: <https://gigabaza.ru/doc/76115.html> (дата обращения: 20,08.19) [↑](#)
25. Лелюшкина Ж.С., Принцип ситуативности в обучении иноязычному личностно-ориентированному общению URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-situativnosti-v-obuchenii-inoyazychnomu-lichnostno-orientirovannomu-obscheniyu> (дата обращения: 21.07.19) [↑](#)
26. Принципы деловой открытой коммуникации. URL: [https://studme.org/1994041222013/etika\\_i\\_estetika/printsipy\\_effektivnyh\\_delovyh\\_kommu](https://studme.org/1994041222013/etika_i_estetika/printsipy_effektivnyh_delovyh_kommu) (дата обращения: 17.07.19) [↑](#)
27. Психология развития. Открытый ресурс. URL: <https://www.dgr.ru/psychology/otvety/4> (дата обращения: 03.08.19) [↑](#)
28. Законы и закономерности учебного процесса. Дидактические принципы. URL: [https://studme.org/47388/pedagogika/zakony\\_zakonomernosti\\_uchebnogo\\_protsessa\\_dida](https://studme.org/47388/pedagogika/zakony_zakonomernosti_uchebnogo_protsessa_dida) (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)
29. Общения и структурные компоненты. URL: <https://psyera.ru/obshchenie-i-ego-strukturnye-komponenty-1047.htm> (дата обращения: 21:08.19) [↑](#)
30. Структура общения: URL: <http://azps.ru/articles/soc/soc101.html> (дата обращения: 21.08.19) [↑](#)

31. Основы этики. URL: <https://studfiles.net/preview/8188525/page:4/> (дата обращения: 21.07.19) [↑](#)
32. Вергилес Э.В. Ведение деловых переговоров [Текст] / Э.В. Вергилес / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. - 26 с. [↑](#)
33. Казанцев А.К. «Общий менеджмент». Москва. «ИНФРА-М». 1999. Стр. 190 [↑](#)
34. Григорьева Т.Г. Основы конструктивного общения: Практикум. - 2-е изд. испр. и доп. - Новосибирск: Изд-во Новосиб. Университета, 1999. - 121с. [↑](#)
35. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. / Пер. с нем. Ред. А.Л. ЖуравлТв. - М.: Экономика, 1990. - 335с. [↑](#)
36. Лисенкова Л.Ф. Психология и этика деловых отношений: Учебное пособие для экономистов. - М.: Институт практической психологии. 1998. - 336 с. 5  
[↑](#)
37. Коммуникация и их разновидности. Открытый источник. URL: <https://port-u.ru/kommunikaciivupravlenii/kommunikacionnieteti> (дата обращения 24.07.19) [↑](#)
38. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г. [↑](#)
39. Коммуникация и их разновидности. Открытый источник. URL: <https://port-u.ru/kommunikaciivupravlenii/kommunikacionnieteti> (дата обращения 24.07.19) [↑](#)
40. Открытые лекции при школе «Hr-академия». URL: <http://hr-media.ru/9-sposobov-dlya-rukovoditelya-kak-uluchshit-protsess-kommunikatsii-na-rabote/> (дата обращения 13.06.19) [↑](#)

41. Коммуникация и их разновидности. Открытый источник. URL: <https://port-u.ru/kommunikaciivupravlenii/kommunikacionnieseti> (дата обращения 24.07.19) [↑](#)
42. Коммуникация и их разновидности. Открытый источник. URL: <https://port-u.ru/kommunikaciivupravlenii/kommunikacionnieseti> (дата обращения 24.07.19) [↑](#)
43. Коммуникация и их разновидности. Открытый источник. URL: <https://port-u.ru/kommunikaciivupravlenii/kommunikacionnieseti> (дата обращения 24.07.19) [↑](#)
44. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г. [↑](#)
45. Репина Е.А., Анопченко Т.Ю, Володин Р.С., Менеджмент. Учебное пособие [Текст, таблицы] / Южный федеральный университет. – Ростов н/Д.: Изд-во АкадемЛит, 2015, –316 с. [↑](#)
46. Репина Е.А., Анопченко Т.Ю, Володин Р.С., Менеджмент. Учебное пособие [Текст, таблицы] / Южный федеральный университет. – Ростов н/Д.: Изд-во АкадемЛит, 2015, –316 с. [↑](#)
47. Конычев, А.С. Совершенствование системы коммуникации с потребителями. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-kommunikatsii-s-potrebitelyami> (дата обращения: 25.08.19) [↑](#)
48. Открытый источник сети интернет. Коммуникационные барьеры, URL: [http://geolike.ru/page/gl\\_6539.htm](http://geolike.ru/page/gl_6539.htm) (дата обращения 09.09.2019) [↑](#)
49. Открытый источник сети Интернет. B2B и B2C маркетинг. URL: <https://sales-generator.ru/blog/b2c-marketing/> (дата обращения: 08.09.19) [↑](#)