

## **Содержание:**

### **Введение**

Один из самых важных факторов интеграции управления – это коммуникация. Без коммуникации не может существовать никакая организованная группа людей.

Коммуникации – это основной и связующий процесс при осуществлении управленческой деятельности. Вполне правомерен вывод М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, по которому «эффективно работающий руководитель – это тот, кто эффективен в коммуникациях. Он имеет представление о сути коммуникативного процесса, обладает хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимает, какое влияние оказывает среда на обмен информацией»[2].

В настоящее время информация – это важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации. В этих условиях обладать информацией значит обладать реальной властью. Информационные процессы – это не самоцель, они необходимы, в конечном итоге, для управления материальными потоками, взаимодействия материальных и информационных потоков.

На эффективность функционирования любой организации влияет правильность и эффективность работы систем коммуникации. Надёжность передачи информации можно определить надёжностью соединения элементов в коммуникативной системе.

Основной целью коммуникативного процесса является обеспечение понимания передаваемой информации[12].

Таким образом, актуальность темы данной работы обуславливается заинтересованностью руководителей в исследовании коммуникативных связей и их эффективному развитию.

Цель работы – исследование влияния коммуникативных барьеров на эффективность управления.

Объект исследования – коммуникации в процессе управления.

Предмет исследования – коммуникативные барьеры.

Объект исследования данной работы – ООО «Туристическая компания Мистраль».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотрение сущности понятия коммуникации в управленческой деятельности;
- обозначение роли и значения коммуникаций в процессе управления;
- изучение видов коммуникаций в процессе управления;
- анализ элементов и этапов коммуникативных процессов в управленческой деятельности.

# **1. Теоретические основы управления коммуникациями в системе менеджмента**

## **1.1 Коммуникации в организации: сущность и содержание**

Коммуникации (лат. communicatio) дословно значит «общее» или «разделяемое всеми». На практике коммуникации являются процессами обмена идеями и информацией двух и более людей, которые ведут к взаимному пониманию[7].

Коммуникация – это средство, посредством которого в единое целое объединяют организованную деятельность. Её также рассматривают в качестве средства, посредством которого социальные и энергетические вложения вводятся в социальную систему. Коммуникация – это средство, посредством которого модифицируют поведение, осуществляют изменения, информация становится эффективной, реализуют цели[6].

Коммуникация является процессом социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией двух и более людей. Коммуникация осуществляется в ходе общения обменом специальными знаковыми образованиями (сообщениями), где отражены мысли, идеи, знания, опыт, ценностные ориентации, программы деятельности сторон коммуникации[4].

Целями коммуникации являются:

- обеспечить эффективный обмен информацией субъектов и объектов управления;
- совершенствовать межличностные отношения в процессе обмена информацией;
- создать информационные каналы для обмена информацией отдельных работников и групп и координации их задач и действий;
- регулировать и рационализировать информационные потоки.

Коммуникации подразделяют на следующие виды:

- межличностные;
- организационные.

А также по другим основаниям:

- устное общение;
- письменный обмен информацией.

Межличностные коммуникации можно разделить на:

- формальные или официальные (определены политикой, правилами, должностными инструкциями организации и осуществляются по формальным каналам);
- неформальные, осуществляются в соответствии с установившейся системой личных отношений между сотрудниками организации.

К типичной информации, которая передаётся по каналам неформальных коммуникаций, относят: предстоящие изменения или сокращения, введение новых мер наказаний за опоздания, изменения в структуре организации, будущие перемещения и повышения, личные отношения сотрудников и т. д.

В формальных организационных коммуникациях можно выделить:

- вертикальные – перемещение с одного уровня иерархии на другой;
- горизонтальные – перемещение между разными подразделениями, которые предназначены для координации деятельности подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяют на:

- восходящие – передача информации снизу вверх, такой тип коммуникаций содержит информацию, которая необходима менеджерам для анализа той области деятельности, за которую они несут ответственность;
- нисходящие – передача информации сверху вниз, такой тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем сотрудников.

Межличностные коммуникации также классифицируют следующим образом:

- вербальные (словесные);
- невербальные - обмен информацией без использования слов (жесты, интонации голоса, мимика и т.д.).

Вербальные и невербальные коммуникации не всегда и необязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания базируется не только на словах, но и на жестах и выражении лица. сопровождающих слова передающей стороны.

## **1.2 Понятие, причины возникновения и виды коммуникативных барьеров в сфере управления**

Межличностные коммуникации представляют собой коммуникации между людьми. Организационные коммуникации представляют собой коммуникации, которые протекают в организации между её работниками.

Межличностные коммуникации могут осуществляться как между работниками одной организации, так и между работниками разных организаций, к примеру, организации-партнёры.

К основным барьерам в межличностных коммуникациях относят:

- барьер восприятия – выявляется в неоднозначности интерпретации смысла сообщения, на что оказывают влияние различия в индивидуальных контекстах (может проявляться в форме конфликтов между областями компетентности и преград, которые обусловлены установками людей);

- семантический барьер – выявляется в неоднозначности толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (к ним относят интонацию, тон, скорость) и невербальных факторов речи (к ним относят жесты, мимику, позу, взгляд);
- барьер обратной связи – выявляется в неэффективной обратной связи, которая не даёт возможности отправителю получить достаточную информацию о том, насколько правильно воспринято его сообщение;
- неумение слушать – проявляется в том, что люди очень часто ориентируются на экспрессию собственного внутреннего мира, а не то, чтобы воспринимать и анализировать внешнюю информацию.

Организационные коммуникации можно наблюдать только в одной конкретной организации и включают в себя часть межличностных коммуникаций между работниками этой организации. Но в то же время в межличностные коммуникации включаются и организационные коммуникации.

К барьерам организационных коммуникаций относят:

- искажение сообщений, что может происходить непреднамеренно, как результат затруднений межличностных коммуникаций; осознанно, когда менеджер среднего звена не может согласиться с сообщением и производит его модификацию так, чтобы в сообщении были отображены его интересы; как результат фильтрации; из-за статусного различия; а также как страх наказания или ощущение того, что коммуникация бессмысленна;
- информационная перегрузка – происходит в случае превышения действительных возможностей системы и людей, которые в неё входят, для обработки информации;
- неэффективная структура организации - вероятность искажения информации будет тем больше, чем более высока вертикаль власти (количество уровней иерархии);
- некомпетентность сотрудников – может быть коммуникативной, профессиональной или методологической;
- использование неэффективного способа при организации работ и распределении задач;
- существование конфликтов, как между отдельными подразделениями организации, так и между отдельными сотрудниками.

Можно предложить следующие направления деятельности для того, чтобы повысить эффективность организационных коммуникаций:

- создать системы обратной связи;
- осуществлять регулировку информационных потоков;
- проводить управленческие действия, которые могут облегчить обмен информацией, как по вертикали, так и горизонтали.
- создать системы сбора предложений;
- использовать внутриорганизационные информационные системы: к примеру, корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды информации, Интернет и т. п.;
- использовать достижения современных информационных технологий.

Таким образом, барьеры, которые возникают при межличностных и организационных коммуникациях, по своей сути практически ничем не различаются.

Коммуникацию считают успешной, если получателем информации её содержание понимается адекватно тому смыслу, который в неё вложил отправитель. Иначе коммуникация безуспешна.

Факторы, которые уменьшают возможность успешной коммуникации, называют коммуникативными барьерами (преградами).

Различаются коммуникативные барьеры макро- и микроуровня.

Макро-барьеры коммуникации препятствуют успеху коммуникаций в целом. К таким барьерам относят:

- перегрузку информационных сетей и искажение информации;
- потребности во всё более сложной информации;
- интернационализацию бизнес-контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микро-барьеры коммуникации препятствуют успеху коммуникаций в конкретных узких областях. К ним относят следующее:

- как относится источник (отправитель) информации к получателю (адресат);
- как относится получатель к источнику информации;
- как получатель информации воспринимает многозначные слова;
- отсутствует обратная связь.

Все барьеры, которые возникают в ходе межличностных и организационных коммуникаций представлены на рисунке 1.

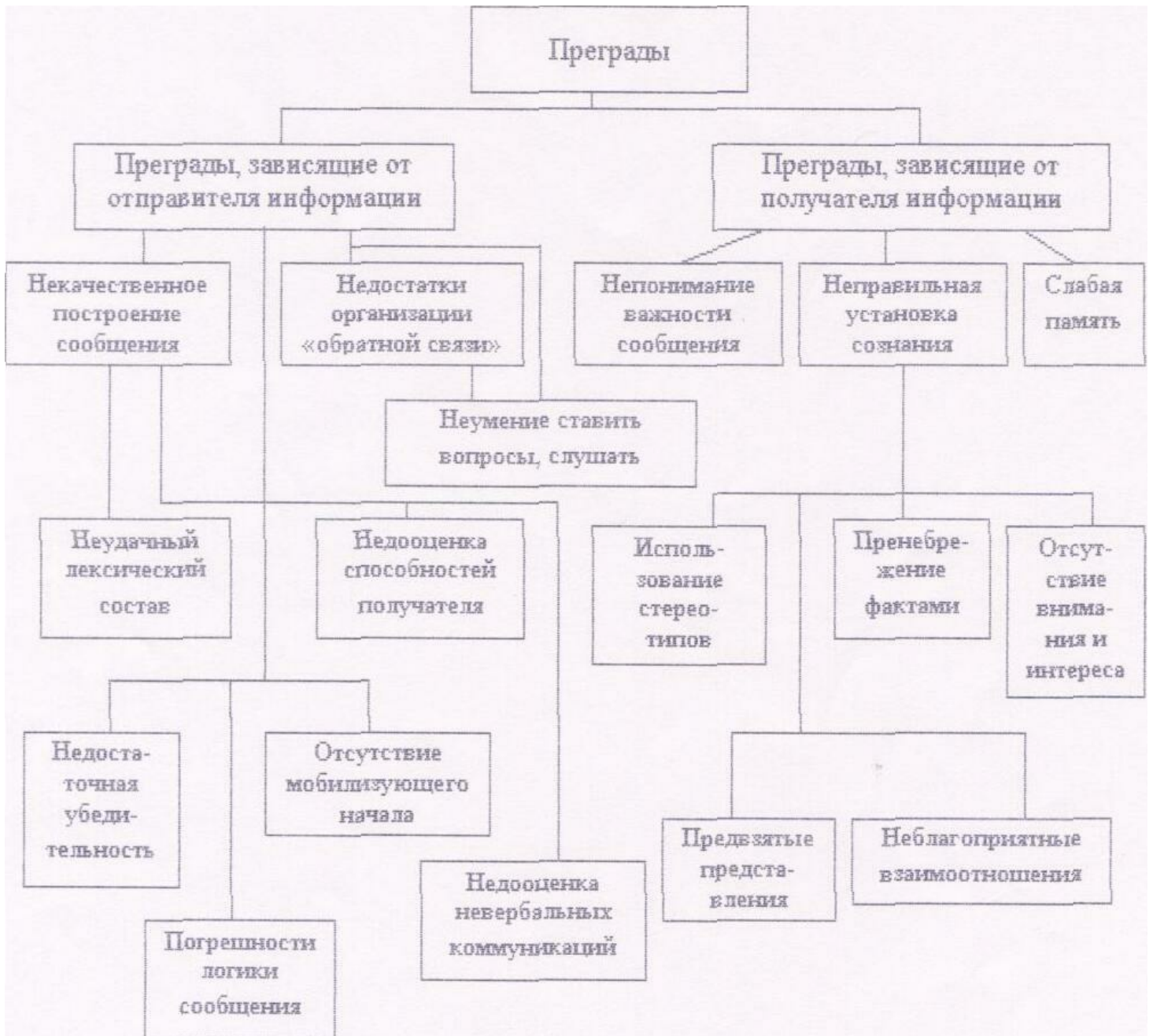


Рисунок 1 – Классификация преград в процессе коммуникаций

Затрудняют коммуникации также предвзятое представление людей, которые отвергают новые идеи в силу их новизны, кажущейся сначала сомнительной или в силу устойчивого мнения, которое порождено определёнными условиями (стереотип).

В результате происходит искажение восприятия сообщения, замедление и искажение процесса обратной связи, снижение результативности такого сообщения[8].

## **1.3 Механизм влияния коммуникативных барьеров на эффективность менеджмента**

Основной связующий процесс в области управления – это коммуникация. Обмен информацией производится во всех видах управленческой деятельности, призван к обеспечению реализации основных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). Следовательно, коммуникация должна была эффективна.

Коммуникационная эффективность – это такое взаимодействие участников делового общения, когда информация, которую передаёт отправитель, адекватно воспринимает, понимает и оценивает получатель, что даёт возможность достижения коммуникативной цели, решения поставленных задач и получения конкретного результата (договорённость по какому-либо вопросу, подписание договоров и т.п.).

Но передаваемую отправителем информацию далеко не всегда правильно и адекватно воспринимает получатель. Сообщение может поступить к нему не полностью, в искаженном виде или вовсе не поступить. Причиной такой ситуации являются разного рода коммуникативные барьеры, то есть всё, что создаёт препятствия эффективной коммуникации, блокирует её, приводит к коммуникативной неудаче.

Провести учёт всего многообразия факторов, которые мешают передаче сообщения, практически невозможно, так как они определяются спецификой конкретной деятельностью, видом коммуникации, характеристикой его участников и т. п.



В области управления особенно важным становится учёт барьеров в организационных коммуникациях. При движении информации в организации (вверх, вниз, по горизонтали из одного подразделения в другое, от одного работника сотрудника к другому) зачастую происходит искажение её содержания, как следствие сознательного изменения текста сообщения. Тот или иной руководитель, работник производит модификацию полученного сообщения для последующей передачи в своих собственных интересах. Искажение информации также происходит из-за её фильтрации.

Для того, чтобы ускорить движение информации или придать сообщению большую ясность разные сведения суммируют или упрощают перед тем, как направить сообщение в различные подразделения организации. Так как именно руководителями определяется, какое сообщение направить, различные преграды в межличностных контактах могут подтолкнуть их к отсеиванию одной и акцентированию другой информации. Подобный отбор может стать причиной того, что важная информация не попадёт в другое подразделение организации или поступит с существенным искажением содержания.

На качество обмена информацией в организации большое влияние оказывают статусные различия её сотрудников. Подчинённые не всегда информируют руководителей о возникших проблемах, иногда говорят то, что от них хотят услышать. Руководителям также приходится отсеивать, по их мнению, менее важную информацию из-за множества поступающих сообщений по различным каналам, хотя недоведённая информация может быть значима для определённой группы работников.

Вероятность информационных искажений увеличивается в организациях с большим количеством уровней управления, так как каждый последующий уровень имеет возможность корректировки и фильтрации сообщений. Поэтому чрезвычайно важно периодически заниматься совершенствованием системы коммуникаций в организации.

Достаточно распространены в деловой коммуникации языковые барьеры. Они обуславливаются различным уровнем владения руководителями языком общения.

В области управления языковые барьеры особенно опасны в письменной деловой коммуникации. Это напрямую связывают с коммуникативным качеством эффективной речи. Коммуникативные качества речи – это качества, обеспечивающие взаимопонимание речи, возможность осуществления

коммуникации, то есть общение.

Применительно к письменной речи к значимым коммуникативным качествам относят ясность, точность, краткость, полноту, логичность.

Помехи и барьеры, которые нивелируют основные коммуникативные качества документа - ясность, понятность, точность и однозначность, являются большой опасностью для общения в области управления. Текст, который вызывает непонимание, приводит к разрушению письменной коммуникации.

Коммуникативным барьером может быть синтаксическая многозначность, которая возникает в случае некорректного использования личных местоимений, что приводит к референтной неопределённости фрагмента высказывания.

Исследователями различается точность замысла (понятийная, предметная) и точность его словесного воплощения. Неточное представление о предмете речи или незнание значения употреблённого слова может быть причиной возникновения коммуникативного барьера отправителя и получателя сообщения. В письменной деловой коммуникации сигналы сбоев в общении – это повторные запросы, устные и письменные уточнения по имеющимся каналам связи, при этом достижение понимания в таких случаях связано с дополнительными затратами времени, что в области управления может привести к организационным сбоям, финансовым или имиджевым потерям.

Причинами коммуникативных неудач, которые приводят к имиджевым потерям, являются различного рода стилистические погрешности, а также «шумы», которые вызваны грамматическими, орфографическими и пунктуационными ошибками в тексте документа. Несмотря на погрешности такого рода, коммуникативная цель будет распознана адресатом, но впечатление о компетентности автора документа будет перенесено на организацию, в которой он работает..

Коммуникативными барьерами в процессе общения могут быть и социокультурные различия общающихся людей, то есть их принадлежность к разным нациям, этносам, классам, социальным группам, религиозным конфессиям, профессиональным сообществам, демографическим группам и т. д.

В случае когда у взаимодействующих лиц сходные социальные характеристики и, следовательно, сходный социальный опыт, то это значительно облегчает их взаимодействие в процессе общения. Наоборот, если у взаимодействующих лиц различные социальные характеристики и различный социальный опыт, их

взаимопонимание существенно осложняться.

Снижение эффективности делового общения может быть обусловлено и психологическими барьерами. Их возникновение связывают с индивидуально-психологическими особенностями взаимодействующих людей: пол, возраст, национальность, свойства темперамента, направленность личности на внешний или внутренний мир, система восприятия внешнего мира и т.п..

Эмоционально-психическое состояние личности (нервное напряжение, чрезмерная возбудимость, подавленное состояние, апатия и т.п.), его психические свойства (замкнутость, застенчивость и т.п.) также оказывают влияние успешность общения. Препятствуют взаимопониманию, осложняют его разного рода предубеждения, предрассудки, социальные стереотипы.

Полная коммуникативная неудача ведёт к прекращению контакта.

Таким образом, следует различать коммуникативные барьеры, которые могут разрушить коммуникации (нереализованность цели общения), и помехи («шумы»), которые снижают коммуникативную эффективность устного и письменного сообщения, но не приводят к коммуникативной неудаче. Следует отметить, что коммуникативные барьеры в области управления могут привести к потерям как психологического, так и материального характера.

## **2. Методы устранения коммуникативных барьеров и построения системы эффективных коммуникаций в процессе управления ООО «Туристическая компания Мистраль»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Полное наименование: ООО «Туристическая компания Мистраль».

Вид деятельности (по ОКВЭД): 79.1 - Деятельность туристических агентств и туроператоров.

Форма собственности: 16 - Частная собственность.

Юридический адрес: 420107, республика Татарстан, город Казань, Спартаковская улица, 2 В, 105

Туристическая компания «Мистраль» создана 18 февраля 2003 года.

Лицензия на туристическую деятельность ТД№0003665, официальный туроператор приёма в Казани.

К основным направлениям деятельности компании относят организацию:

- пляжного отдыха по всему миру;
- горнолыжных туров;
- экскурсионного отдыха;
- отдыха на теплоходах по Волге;
- отдыха в санаториях и профилакториях Татарстана и России;

а также оформление виз в Соединённые Штаты Америки.

Приведённый далее анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО ТК Мистраль выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2017 г. на основе данных бухгалтерской отчётности организации.

В таблице 1 представлен анализ структуры активов и источников их формирования.

Таблица 1 - Структура имущества и источники его формирования ООО «ТК Мистраль» за период 2015-2017 гг.

Показатели	Значения показателей	Изменение за исследуемый период	
		в тыс. руб.	в % к валюте баланса тыс. руб.
		тыс.	%

31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на 31.12.2015	на 31.12.2017			
<b>Актив</b>							
<b>1.</b>							
Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
2. Оборотные, всего	191	485	1 223	100	100	+1 032	+6,4 раза
в том числе: запасы	-	-	-	-	-	-	-
дебиторская задолженность	130	447	1 222	68,1	99,9	+1 092	+9,4 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	61	38	1	31,9	0,1	-60	-98,4
<b>Пассив</b>							
<b>1.</b>							
Собственный капитал	10	10	18	5,2	1,5	+8	+80

2.							
Долгосрочные обязательства, всего	-	-	-	-	-	-	-
3.							
Краткосрочные обязательства, всего	181	475	1 205	94,8	98,5	+1 024	+6,7 раза
в том числе:							
заемные средства	-	-	270	-	22,1	+270	-
Валюта баланса	<b>191</b>	<b>485</b>	<b>1 223</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>+1 032</b>	<b>+6,4 раза</b>

Активы ООО «ТК Мистраль» на последний день исследуемого периода (31.12.2017) характеризуются отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов. Активы за исследуемый период значительно выросли (в 6,4 раза). Учитывая значительное увеличение активов, следует отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 80%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Рост активов организации обусловлен ростом показателя по строке «дебиторская задолженность» на 1 092 тыс. руб.

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 754 тыс. руб. (73,1%)
- краткосрочные заемные средства – 270 тыс. руб. (26,2%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства» в активе (-60 тыс. руб. ).

По состоянию на 31.12.2017 собственный капитал ООО «ТК Мистраль» составил 18 тыс. руб.

В таблице 2 представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «ТК Мистраль» за период 2015-2017 гг.

Таблица 2 - Основные финансовые результаты деятельности

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2016 г.	2017 г.	тыс. руб.	%	
1. Выручка	19 346	2 109	-17 237	-89,1	10 728
2. Расходы по обычным видам деятельности	19 206	1 862	-17 344	-90,3	10 534
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	140	247	+107	+76,4	194
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-99	-49	+50	↑	-74
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов (3+4)	41	198	+157	+4,8 раза	120
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-
7. Налог на прибыль	-35	-21	+14	↑	-28

8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	6	177	+171	+29,5 раза	92
---------------------------------------	---	-----	------	---------------	----

Годовая выручка за 2017 год составила 2 109 тыс. руб. За два года наблюдалось очень сильное снижение выручки – на 17 237 тыс. руб., или на 89,1%.

Значение прибыли от продаж за последний год составило 247 тыс. руб. В течение исследуемого периода финансовый результат от продаж вырос на 107 тыс. руб.

В штате организации работает шесть ведущих менеджеров, в их подчинении находятся от двух до четырех младших менеджеров и помощников. Эти работники образуют шесть отделов ООО «ТК Мистраль». Возглавляет организацию директор, в его подчинении более 25 человек.

Каждый месяц (в конце) старшие менеджеры составляю письменный отчёт о проделанной работе директору организации. Также в этом отчёте излагаются предложения, пожелания, просьбы, как ведущих, так и младших менеджеров. До включения в отчёт просьбы и пожелания, высказанные младшими менеджерами, обсуждаются с ведущими менеджерами.

Директор, рассмотрев отчёты менеджеров, в первую неделю следующего месяца созывает с помощью секретаря собрание, где по каждому пункту отчётов даёт указания на последующую работу, а также передаёт информацию, которая поступила к нему из внешней среды. На собрании обязательно присутствие главного бухгалтера организации для получения информации о произведённых расходах и будущих доходах и расходах и т.п.

В организации внедрена система электронного документооборота, система управления и оценивания по ключевым показателям эффективности, проводится работа по делегированию полномочий. Для того, чтобы наладить систему коммуникаций внутри организации используют различные методы и способы (почтовые ящики обратной связи, встречи на различных уровнях, дискуссии и т.п.).

В первой части подробно были рассмотрены этапы и элементы коммуникативного процесса. Этапы коммуникативного процесса - формирование идеи, кодирование и выбор канала передачи, передача, декодирование, обратная связь. Основные элементы коммуникаций - отправитель, сообщение, канал и получатель.



В практике управления ООО «ТК Мистраль» присутствуют все эти коммуникативные составляющие. Но на каждом этапе коммуникативного процесса в организации существуют свои особенности. Рассмотрим эти особенности, исходя из элементов, этапов коммуникативного процесса, видов коммуникаций, которые присущи ООО «ТК Мистраль».

Особенность исследуемой организации заключается в том, что она небольшая (25 человек), занимает один этаж административного здания, имеет некие специфические функции, которые вытекают из названия компании и её организационно-правовой формы: негосударственная и коммерческая.

Коммуникативный процесс начинается с идеи сообщения (приказ, постановление, решение). Какое сообщение будет предметом обмена, должен решить отправитель. Отправитель в данном случае – это директор организации. На данном этапе отправитель принимает решение о том, что необходимо передать получателю. Для эффективного обмена информацией нужно учитывать ряд ситуационных факторов, которые характеризуют обстановку в целом, получателя и возможные последствия коммуникативного процесса.

На втором этапе директору нужно превратить идею в сообщение, то есть закодировать её посредством символов – слова, интонации, жесты. Типу символов необходимо соответствие канала передачи информации. К характерным каналам относят передачу речи, письменных распоряжений, электронные средства связи, электронную почту, реже – видеоконференции. Следует отметить, что в ООО «ТК Мистраль», вне зависимости от канала передачи, самыми распространёнными являются официальные коммуникации (прямой разговор, письменный приказ), а также неформальные коммуникации, которые происходят через общение между работниками подразделений.

Для уверенности в том, что информация дошла до получателя, нередко в организации используют два-три канала передачи. Так, к примеру, переданное по телефону сообщение подтверждают письменным приказом. Эффективность двух, трёхканальной связи подтверждено наблюдениями при проведении анкетирования. Но всё же без необходимости многоканальные связи не употребляют, чтобы не увеличить поток бумаг. Они предназначаются для усиления контроля выполнения работы, акцентирования важности задания, правильной интерпретации получателем сообщения. Иногда канал передачи сообщения зависит от самой информации, которая в нём содержится.

Информацию, которую используют в ООО «ТК Мистраль» для коммуникативного управления, подразделяют на:

- базовая, которая формируется вне зависимости от конкретных управленческих задач;
- текущая, регулярная или разовая, которая специально собирается для определённой управленческой задачи.

Текущую информацию, в свою очередь, подразделяют на:

- документированная, которая фиксируется в документах (счета, учётные, бухгалтерские и другие документы);
- недокументированная (телефонный разговор, совещание, межличностные контакты, сплетни и т. д.)

По аспектам коммуникативного управления информация может быть экономической, организационной, социальной, технической. Кроме этого, информация, которая заложена в сообщении, может содержать различную степень срочности и актуальности, что, безусловно, сказывается на выборе канала передачи сообщения, меры её восприятия и возникновении обратной связи.

Таким образом, коммуникативные процессы в ООО «ТК Мистраль» можно характеризовать следующим образом:

1. По субъекту и средствам коммуникаций преобладают межличностные коммуникации, осуществляемые без технических средств и информационных технологий. Кроме этого, межличностные коммуникации в небольшой группе, где у каждого сотрудника есть шанс участия в обсуждении, где он может быть услышан и взаимодействия с другими сотрудниками – это самая характерная особенность для такой организации, как ООО «ТК Мистраль». При этом возможности обратной связи ничем не ограничиваются. Заметны межличностные коммуникации в виде случайного обмена информацией между людьми при встрече, так как людьми ощущается постоянная потребность в общении.

Межличностные коммуникации определяются как социальным положением человека, его положением в системе формальных отношений, так и чувствами, которые сотрудники вольно или невольно испытывают друг к другу в ходе совместной работы и общения. Чувства, которые сопровождают межличностные отношения, настолько основательно вмешиваются в процесс взаимодействия,

определяя при этом системы предпочтений и оценочных суждений, что заслуживают пристального внимания руководителя в общении с коллективом и совместной деятельности.

2. По форме общения, коммуникации в ООО «ТК Мистраль» происходят посредством устной речи (вербальные).

3. Неформальные коммуникации распространены на празднованиях различных дат и событий. Ежегодно в организации отмечают «день рождения ООО «ТК Мистраль» - 18 февраля. На это мероприятие принято собираться всем коллективом. Также в ООО «ТК Мистраль» организуют совместные поездки в экскурсионные поездки по России (половину стоимости путёвок оплачивает организация).

Такой системой коммуникаций директор оградил себя от лишних сплетней и пересудов, организовал эффективную передачу формальной (деловой) информации между подразделениями, сократил утечку информации. В то же время обеспечил вниманием своих сотрудников и предоставил различные пути для «обратной связи». Сотрудники посредством такой организации коммуникаций видят в своих руководителях не только приказывающих начальников, но и просто людей.

4. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ООО «ТК Мистраль» осуществляются по горизонтальному признаку из-за небольшого количества сотрудников, но периодически возникают и вертикальные коммуникации – составление ежемесячных отчётов - восходящие вертикальные коммуникации. Дальнейшее собрание и дача указаний - вертикальные нисходящие коммуникации.

Также нисходящие и восходящие коммуникации осуществляются на ежегодном собрании всего коллектива, где обсуждают успехи, достижения, неудачи и перспективы как организации, так и работников.

Горизонтальные коммуникации осуществляются неформально, непосредственно через общение между работниками. Если одному подразделению необходима какая-то информация от другого подразделения, то запрос и информация, которая направляется в ответ, поступают напрямую, минуя руководителя, образуя схему, которая представлена на рисунке 2.

**Отдел А Руководитель Отдел В**

**запрос рассмотренный запрос**

**рассмотренный ответ ответ**

Рисунок 2 - Горизонтальные коммуникации

Таким образом, основные виды коммуникаций в ООО «ТК Мистраль» - коммуникации межличностные, вербальные, горизонтальные, а также имеют неформальный характер в связи с особенностями организационной структуры и деятельности.

## **2.2 Коммуникативные барьеры и их значение в ООО «Туристическая компания Мистраль»**

Для рассмотрения барьеров и других негативных явлений, которые происходят в коммуникативных процессах нужно вернуться к сути коммуникаций, но с точки зрения психологии и мотивации поведения элементов при общении друг с другом.

Коммуникация представляет собой акт и процесс установки контакта между субъектами взаимодействия путём формирования общего смысла информации, которая передаётся и воспринимается. Основная задача межличностной коммуникации – это достижение социальной общности. Специфику межличностного информационного обмена определяют следующим: наличие психологической обратной связи, возникновение коммуникативных барьеров, появление феномена межличностного влияния, существование разных уровней передачи информации, влияние пространства и времени на процесс передачи сообщений.

Суть процесса психологической обратной связи заключается в необходимости формирования единой знаковой системы и единого понимания обсуждаемых вопросов во время процесса общения. Когда сотрудник получает информацию, он её, прежде всего, воспринимает. В зависимости от ряда причин людьми достаточно по-разному воспринимается одно и то же сообщение. Люди используют разные способы для показа своего отношения к предмету разговора и сообщения, тем самым собственного понимания обсуждаемых вопросов. Отсутствие психологического стимула свидетельствует о нарушении контакта.

Психологическая обратная связь настолько важна для человека, который вступает в общение, что её прерывание воспринимают как наказание на субъективном

уровне восприятия.

Возникновение коммуникативных барьеров также характеризует специфику межличностного общения. Коммуникативный барьер представляет собой психологическое препятствие, которое возникает на пути передачи адекватной информации.

В современной психологии менеджмента выделяются разные типы коммуникативных барьеров. Рассмотрим самые распространённые барьеры для ООО «ТК Мистраль».

Барьер непонимания: фонетика, семантика, стилистика, логика и др. Подобные барьеры возникают в связи с использованием разных знаковых средств передачи сообщения.

Барьер социально-культурных различий: социальный, политический, религиозный, профессиональный и др. Социальные барьеры можно определить принадлежностью субъектов взаимодействия к различным социальным слоям общества. Политический барьер возникает при различной идеологии и различных представлениях о структуре и смысле власти.

Барьер отношений возникает, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии в отношении друг к другу, то такой барьер не появляется. Люди склонны с большим доверием относиться к информации, которая поступает от тех, кто им нравится. При этом человек редко может адекватно воспринять сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства. В ООО «ТК Мистраль» коллектив дружный и сплоченный и, как правило, барьер отношений не возникает.

Плохо сформулированные сообщения. Вне зависимости от способа доставки сообщений, их расплывчатость и туманность – достаточно частое явление. Такие недостатки, как плохо подобранные и ничего не значащие слова, небрежность, наличие непоследовательности, плохое изложение мысли, неправильная структура предложений, недостаточность лексических средств, банальность, повторения, жаргон и т.д., довольно распространены. Отсутствие ясности и точности приводит к дорогостоящим ошибкам. В организации редко возникает двойственное понимание предлагаемой информации, так как сообщения устные и письменные излагаются грамматически верно. Коммуникативные навыки специалистов ООО «ТК Мистраль» соответствуют стандартам и нормам делового языка.

Ошибочный перевод. Менеджеры получают различные виды сообщений от руководства, других сотрудников и подчинённых и, в свою очередь, им необходимо осуществить перевод информации, которая предназначена для подчинённых, других сотрудников и руководства, на понятный для них язык. Зачастую бывает недостаточна передача информации слово в слово, она или должна быть выражена в словах, которые понятны для людей области работы получателя, или должна быть сопровождена разъяснениями, которые будут понятны получателю. Этот процесс требует умения, которое часто отсутствует. Так как большинство работников ООО «ТК Мистраль» хорошо знают иностранные языки, соответственно они в полной мере понимают деловых партнёров и эффективно общаются с международными партнёрами, следовательно, эффективность работы организации растёт, что улучшает стабильность положения организации на рынке.

Потери в ходе передачи или хранения. Последовательной передачей одного и того же сообщения уменьшается его точность. В случае устного сообщения каждая последовательная передача забирает около 30% информации. В такой же степени серьёзной проблемой является удержание информации в памяти. Исследования показывают, что сотрудниками сохраняется в памяти только 50% переданной информации, а руководителями 60%. Следовательно, необходимость повторения сообщения очевидна.

Невнимательность. Зачастую можно встретить неспособность к прочтению бюллетеней, уведомлений, протоколов, сообщений, докладов. Невнимательное выслушивание информации – это хроническая человеческая слабость. Поэтому достаточно можно услышать споры по уже решённому вопросу. Причины могут варьироваться от желания произвести на говорящего впечатление своими знаниями до простого неуважения к точке зрения другого человека. В любом случае попытка сообщения чего-то тому, кто не слушает, потерпит неудачу.

Неразъяснённые предположения. Зачастую недооценёнными, но существенно важными являются несообщённые предположения, которые находятся в основе практически всех сообщений.

Недостаточный период приспособления. Иногда в сообщении говорится о переменах, которые могут оказать серьёзное влияние на работников: сдвиг во времени, месте, виде и порядке работы или изменение в штате. Перемены влияют на людей по-разному, и может понадобиться время для понимания полного значения сообщения. Следовательно, для того, чтобы сохранить эффективность деятельности не следует навязывать изменения людям, до того, как они не

приспособятся к их последствиям. Что касается ООО «ТК Мистраль», штат работников дружный и в нём редко происходят кардинальные изменения. Работники принимаются в организацию по мере необходимости или в случае увольнения или выхода на пенсию какого-либо работника.

Страх. Страх, безусловно, присутствует при передаче информации подчинённого вышестоящему руководству. Но так как в ООО «ТК Мистраль» присутствует доверие у различных членов организационной группы, то искажение информации происходит редко или вообще не происходит.

Информационные перегрузки. Преграды на пути обмена информацией могут быть вызваны перегрузкой каналов коммуникаций. Руководитель, который поглощён переработкой поступающей информации и необходимостью поддержки информационного обмена, наверное, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Ему приходится производить отсеивание менее важной информации и оставлять только ту, которая кажется ему более важной, то же относится и к обмену информацией. Один из способов разрешения проблем информационной перегрузки – это развитие и поддержание разных специфических каналов передачи информации. В ООО «ТК Мистраль» для этого осуществляют децентрализацию полномочий или так называемую «помощь шефу» в принятии решений. Это является положительным фактом, так как прививает понимание важности информации не только руководителем, но и подчинёнными.

Рассмотренные барьеры и нежелательные процессы, которые возникают при коммуникации между коммуникатором и реципиентом (руководитель и подчинённый, менеджерами различных подразделений) всегда возникают в коллективах. Поэтому основной задачей руководителя и менеджеров является принятие всех возможных шагов для их устранения.

Последствия коммуникативных барьеров различны в зависимости от уровня происхождения. Различают коммуникативные барьеры макро- и микроуровня. Макро-барьеры коммуникаций выстраивают препятствия успешной коммуникации в целом. К таким барьерам относят перегрузку информационных сетей и искажение информации; потребность во всё более сложной информации; интернационализацию бизнес-контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микро-барьеры коммуникаций выстраивают препятствия успешной коммуникации в конкретных узких областях. К ним относят отношение коммуникатора к

реципиенту; отношение коммуникатора к источнику информации; восприятие получателем информации многозначных слов; отсутствие обратной связи.

Следовательно, необходимо учитывать некоторые способы профилактики негативных явлений в коммуникативном процессе организации:

1. Регулировка информационных потоков. Необходима оценка качественной и количественной сторон информационных потребностей. Информационные потребности значительно зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и показателей оценки результата его деятельности.
2. Управленческие действия. Дополнительные действия: обсуждение и пояснение новых планов, варианта стратегии, целей и задача, которые необходимы для эффективной реализации намеченных целей, контроль процесса работ по плану-графику, отчёты по результатам этого контроля.
3. Система обратной связи. Один из вариантов совершенствования системы обратной связи – перемещение сотрудников из одного подразделения организации в другое для решения определённых вопросов. Другой способ – опрос сотрудников для получения разной информации.
4. Система сбора предложений. Целью является уменьшение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх (коробка для предложений, собрания коллектива для передачи сообщений).
5. Информационные бюллетени и публикации организации. Статьи с обзором предложений по управлению, новым видам продукции, ответами руководителя на вопросы рядовых работников и т.п.
6. Современные информационные технологии: использование персональных компьютеров, электронной почты, посредством которых можно уменьшить поток телефонных разговоров[8].

## **2.3 Оценка и пути повышения эффективности коммуникаций в организации**

Что может предпринять кадровая служба для создания и внедрения системы эффективных коммуникаций? Прежде всего, необходимо провести анализ ситуации, которая сложилась в организации. Для этого нужно определить:



- профессиональные и социальные группы сотрудников;
- среднюю продолжительность работы сотрудника в организации;
- организационные коммуникации с отдалёнными подразделениями организации.

На основании полученного заключения можно начать разрабатывать стратегию коммуникаций. Здесь важно понять, какие деловые цели поддерживает организация, как выбранная стратегия соответствует этим целям, каким группам сотрудников необходима информация и какой она должна быть, когда и как к ним поступать. И наконец, какими средствами этого можно добиться.

Протестировать эффективность коммуникаций можно посредством анкетирования случайной выборки сотрудников. Иной способ узнать об идеях, предположениях людей – формирование фокус-групп. Сложность такой оценки заключается в задачах наблюдения – нужно зафиксировать и измерить изменения в поведении работников. К примеру, определить, сколько усилий работники прилагают для выполнения работы и каковы изменения в их восприятии организации за некий промежуток времени.

Предлагается также уделить больше внимания эмоциональной составляющей, а не ограничиваться схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, исполняя приказы руководства, но можно ожидать другого результата, если руководитель может вдохновить работников. Кроме этого, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы её предпосылки.

В больших коллективах высшее руководство из-за его удалённости от подчинённых и номенклатурной разницы часто неуважительно, неавторитетно на низших уровнях. Поэтому более предпочитаемый работниками способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча. Следовательно, возрастает роль руководителей среднего звена: высшее руководство – менеджеры среднего звена – сотрудники. Их задачей становится способствовать тому, чтобы работники поняли, как следует воплотить на практике разработанную «наверху» стратегию.

Осуществлять коммуникации следует, по крайней мере, несколькими способами:

- личной беседой с работниками;
- рассылкой циркуляров и меморандумов;

- распространение информации по электронной почте;
- использование видео и кабельного телевидения.

Для формирования в сознании работников положительного имиджа организации и доведения до сотрудников ключевых сообщений применяют следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

- листок новостей;
- бюллетень для менеджеров;
- ежегодные отчёты работников;
- доски объявлений;
- страница организации в Интернете;
- общие собрания сотрудников.

При информационном взаимодействии с работниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Росту доверия к организации будут способствовать:

- своевременная и регулярная коммуникация;
- демонстрация доверия к работникам;
- привлечение работников к разрешению проблемных ситуаций, выявление их мнений.

Делегирование полномочий обуславливается необходимостью быстрого реагирования на все изменения, которые происходят в организации. Сокращение средних уровней управления в организации увеличивает ответственность работников за принятые ими решения.

Многие организации стремятся к расширению автономности разных уровней структуры. К примеру, менеджерам предписывают увеличить объём продаж "во что бы то ни стало" и платят за это премии и комиссионные.

Организация – это социальная система, которая образовывается из совокупности людей и их деятельности, мыслей, эмоций и других нематериальных элементов. Следовательно, организационный климат и корпоративная культура являются основой, на которой создается долгосрочная маркетинговая эффективность организации. Климат в организации и корпоративная культура проявляются в отношении организации к сотрудникам и отношении сотрудников к организационным изменениям. В качестве организационных изменений, возможно, некоторое расширение полномочий работников организации и наделение их информацией, которая раньше была доступна только руководству.

Внутрифирменные конфликты предполагают, что в организации формируются и развиваются противоречия между несколькими сотрудниками. В этом случае равноправные и обладающие одинаковыми полномочиями сотрудники конкурируют между собой за клиента. Внутрифирменные конфликты также могут быть обусловлены тем, что у сотрудников могут не совпадать представления о том, как происходит оказание услуги потребителю. В этом случае также введение стандартов обслуживания, а также положения о заработной плате (премировании) поможет сгладить конфликтные ситуации.

Что может способствовать разрешению конфликта интересов? Необходимо изменение формы корпоративного управления. Наиболее подходящей формой управления является процессно-ориентированное управление[12].

Процессно-ориентированный подход способен не усугублять конфликты интересов, а формировать синергетическое взаимодействие субъектов управления.

## **Заключение**

Таким образом, проведя анализ влияния коммуникативного процесса на эффективность управления, можно сделать следующие выводы: осуществление коммуникаций - это связующий процесс, который необходим для любого управленческого действия. Психологический фактор является одним из важных факторов успешных коммуникаций.

Таким образом, без взаимной помощи и кооперации руководства и сотрудников невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций в организации.

Если нет надёжной команды, то мало чего удастся достигнуть. В организациях следует развивать и совершенствовать нисходящие формальные вертикальные коммуникации, повышать эффективность неформальных коммуникаций между руководителем и сотрудниками.

В результате исследования коммуникаций в ООО «ТК Мистраль» было установлено, что:

- 1) по субъекту и средствам коммуникаций преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий;
- 2) по форме общения, коммуникации в организации происходят посредством помощи устной речи;
- 3) по каналам общения, кроме формальных коммуникаций присутствуют и неформальные;
- 4) по пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ООО «ТК Мистраль» происходят по горизонтальному признаку из-за небольшого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

Благоприятный социально-психологический климат в ООО «ТК Мистраль», в основном, характеризуется следующими положениями:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;
- в межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

## **Список использованных источников**

1. Грибов В. Д. Теория менеджмента: Учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, В. Р. Веснин – М.: ИНФРА – М, 2014. – 357 с.

2. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.
3. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие/Зайцева Н. А., 3-е изд., доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с.
4. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. М. Л. Разу. - 3-е М50 изд., стер. - М.: КНОРУС, 2011. - 480с.
5. Менеджмент: Учебник / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под ред. Ю. В. Кузнецова; СПбГУ, экон. Факультет - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. - 503 с. - (Учебники экономического факультета СПбГУ).
6. Саак, А. Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме / Саак, А. Э., Пшеничных, Ю. А. - СПб.: Питер, 2010. - 512с.
7. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
8. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] : учебное пособие по специальности "Менеджмент организаций" / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - 6-е изд., стер. - Москва : Изд-во Омега-Л, 2013. - 407 с.
9. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.
10. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению "Менеджмент" / Под ред. Максимцов М.М., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 343с.
11. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
12. Менеджмент в туристской индустрии: Учебник / Баумгартен Л.В. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 236 с.