

Содержание:

Введение

Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире.

Дж. Рокфеллер

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

Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, но чтобы они стали эффективными, требуется определенный управленческий навык. Для этого руководителю, во-первых, важно знать механизм развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты и, во-вторых, иметь навыки, необходимые для эффективного обмена информацией. В сложных ситуациях может потребоваться даже специальный сотрудник в организации, на которого следует возложить обязанности изучать и совершенствовать системы коммуникаций в организации.

Информация - это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересуют информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуации и т.д. Оперативная, надежная, достоверная и своевременная информация является основой управленческого процесса, и от того насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Информация может приниматься руководителем к сведению, служить основой будущих решений, расширять знания и кругозор. Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда, нехватка нужной, как и избыток ненужной информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Цель данной работы - ознакомиться с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными ловушками на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Задачи курсовой работы:

Раскрыть понятие барьера;

Раскрыть представления о барьерах массовой коммуникации;

Раскрыть представления о барьерах межличностной коммуникации;

Рассмотреть различные пути преодоления коммуникативных барьеров;

Глава 1. Коммуникации

- 1.

Понятие коммуникации

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Информация - это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью.

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50-90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются

неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют *связующим процессом*.

Все три основные ролевые установки менеджеров и все четыре основные управленческие функции нацелены на формулировку организационных целей и их достижение, и степень реализации этих целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Следовательно, эффективные коммуникации просто необходимы для успеха, как отдельного работника, так и организации в целом.

Однако, хотя важнейшая роль коммуникаций в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации сегодня становятся основным барьером на пути достижения организационных целей. Еще один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил, что коммуникации - одна из серьезнейших проблем организаций. Разобравшись в сути коммуникаций на личностном и организационном уровнях, можно научиться снижать вероятность неэффективного общения и стать более эффективным менеджером. Эффективный менеджер - это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Такой управленец знаком с природой коммуникационного процесса, обладает отличными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда.

Основная задача менеджмента - получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично проиллюстрировало исследование Р.Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных одного из предприятий коммунального обслуживания.

В то время как 85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать важные деловые проблемы, лишь 5 % признались, что действительно это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по сведениям подчиненных, они знали лишь о 84 его распоряжениях. Еще один исследователь проанализировал деятельность калифорнийской компании в сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке эффективности

коммуникаций представителями менеджмента высшего, среднего и низшего уровней.

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой *обмен*.

В ходе обмена активную роль играют обе стороны. Например, если вы, будучи менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его рабочего задания, то это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникации были эффективными, ваш собеседник должен продемонстрировать, что понял свою задачу и то, каких результатов вы от него ожидаете. Коммуникации эффективны только при условии, что одна сторона предлагает информацию, а другая ее, верно, воспринимает, а для этого к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием.

Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникации - достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

1.2. Основные элементы коммуникационного процесса

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) *Отправитель* - лицо, генерирующее идею, либо отбирающее информацию для передачи.
- 2) *Сообщение* - собственно информация, закодированная в символы.
- 3) *Канал* - средство передачи информации.

4) *Получатель* - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы:

- Генерирование идеи.
- Кодирование и выбор канала 1.
- Передача.
- Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

1) Генерирование идеи

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа - «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и

совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор завода, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что он должен на 6% увеличить выпуск видеоигр, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, вполне может возникнуть непонимание, поскольку рабочие в лучшем случае поймут только то, *какие* изменения необходимы. Если же директор завода тщательно продумает идеи, которые ему необходимо донести, он, вернее всего, сделает следующие выводы.

- 1) Важно, чтобы рабочие поняли, *какие* именно изменения необходимы: увеличение объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных выплат.
- 2) Важно, чтобы рабочие поняли, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.
- 3) Важно, чтобы рабочие поняли, *как* осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства.

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации, часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к ним их начальники, поскольку менеджеры высшего звена часто служат для подчиненных ролевой моделью. Если наш начальник действует по методу принуждения или неоткровенен с нами, мы, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации со своими подчиненными. Но следует помнить, что ваше положение отличается от положения вашего начальства, и совсем необязательно копировать его стиль, даже если он эффективен. Но что действительно необходимо, так это понять, какую идею вы хотите донести *до того*, как вы отправите сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной

ситуации и цели.

2) Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, также эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчелл отмечает: «Общий вывод этой работы - устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации». Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так

люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залечься на полке».

3) Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

4) Декодирование

Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование* - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

Обратная связь

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем - он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь - это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято...

Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности».

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонними (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

Помехи

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами* называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удастся преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций. На приложении 2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи.

Глава 2. Классификация коммуникаций

2.1. Виды коммуникаций. Понятие и направление коммуникативного потока

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека.

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются *разнообразными средствами для коммуникаций* с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникации - коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

На *неформальных коммуникациях* более подробно остановимся чуть позже.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

1) Коммуникации между уровнями

Между организационными уровнями информация перемещается путем *вертикальных коммуникаций*. Они могут быть *нисходящими* - когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы *восходящие*. Например, банковский кассир, заметив, что новый компьютер работает медленнее старого и клиентам приходится ждать дольше, и, зная, что «качественное

обслуживание клиентов - главная задача банка», по всей вероятности, известит об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь, проинформирует менеджера банка по операциям, а тот - вице-президента.

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании. Приведем реальный пример из практики. Один инженер изобрел новый метод раскрытия листового металла для крыльев самолета и сообщил об этом непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием внедрить новый метод, реакция наверняка была бы негативной. Но менеджер решил внедрить изобретение и сообщил о нем на более высокий уровень руководства, поскольку для таких перемен необходимо одобрение директора завода. Иными словами, идея, возникшая на низшем уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. Вот пример коммуникаций, нацеленных на повышение конкурентоспособности организации путем повышения ее производительности.

Конечно, на любом уровне могло быть принято решение не внедрять новую идею. И если предположить, что идея была действительно хорошей, то сообщение инженеру об этом решении стало бы для него сигналом о том, что организация не хочет, чтобы он мыслил, как новатор, и в будущем выдвигал новые предложения. В результате организация могла бы упустить большие возможности. А описанная в примере конкретная идея за пять лет позволила компании сэкономить в 13,5 млн. долл.

Восходящие коммуникации выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций - рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) Коммуникации между отделами (подразделениями)

Кроме вертикальных, организациям нужны *горизонтальные коммуникации*. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить

совместную деятельность всех ее частей.

Например, в какой-либо бизнес-школе представители разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультаций и услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами и т.д. В розничной торговле региональные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий сбыта и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

3) Коммуникации между менеджером и подчиненными

Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других

подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации

Как уже было сказано, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют *каналом слухов* (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде.

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях организации, не подлежащих обсуждению, 80-99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном».

Ниже перечислены некоторые типы информации, передаваемой в организации по неформальным каналам:

1) Предстоящие сокращения объема производства

- 2) Новая политика штрафов за опоздания
- 3) Изменения организационной структуры
- 4) Предстоящие переводы и повышения
- 5) Подробное изложение спора двух менеджеров на последнем собрании по проблемам сбыта

2.2. Коммуникативные модели в теории информации и коммуникации

Американский ученый-психиатр Юрген Рюш (Jurgen Ruesch) выделил 40 различных подходов к коммуникации в разных сферах, включая архитектуру, антропологию, психологию, политику и многие другие.

Вот как определяет коммуникацию английский литературный критик И. А. Ричардс: коммуникация имеет место, когда одно человеческое сознание так действует на окружающую его среду, что это влияние испытывает другое человеческое сознание, и в этом другом сознании возникает опыт, который подобен опыту в первом сознании, и вызван, в какой-то мере, этим первым опытом.

Хотя это определение и было дано И. А. Ричардсом в 1928 году, оно намного ближе к современным немеханистическим, диалогическим тенденциям в рассмотрении языковой (и не только языковой) коммуникации, принимающим во внимание роль собственно человеческого фактора, взаимодействия участников акта коммуникации.

Считается, что средством коммуникации является язык (вербальный человеческий язык), точнее одним из средств, обеспечивающих коммуникацию между людьми (отдельными индивидами, индивидом и обществом, группами индивидов, да даже и коммуникацию с самим собой). Термин «язык» может трактоваться также и в широком (семиотическом) смысле (включая и другие системы знаков).

Определений, данных коммуникативному процессу, достаточно много. Для лучшего понимания этого явления стали пользоваться методом моделирования: воспроизведением характеристик одного объекта с помощью другого. Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональные характеристики коммуникационного процесса в виде схемы. Разумеется,

содержание модели зависит от концепции ученого, который эту модель разработал, от потребностей той сферы науки, в которой она появилась и т.д. Не следует забывать, что модели не открывают, а изобретают, разрабатывают. Хотя модель и воспроизводит некоторые характеристики моделируемого объекта, она не является «отражением реальности», а тем более самой реальностью. Модель нужна исследователю, чтобы лучше организовать свои мысли о реальности и свои действия с этой реальностью.

Известнейший американский исследователь политики и пропаганды Гарольд Д. Лассуэлл определяет основную проблему коммуникации, используя следующую формулу: «**Who says what to whom in which channel with what effect?**» (см. Приложение 1). Ответов на его вопросы было дано много. Формула Лассуэлла считается классической, ее можно встретить во всех учебниках по теории коммуникации, массовой коммуникации, социальной психологии, социологии и политологии. Формула Г. Лассуэлла стала не только моделью, отражающей структуру коммуникационного процесса, но и моделью исследования этого процесса, его структуры и отдельных элементов.

В соответствии с этой структурой Г. Лассуэлл определяет следующие разделы исследования коммуникации, каждый из которых представляет ответ на соответствующий вопрос:

- анализ управления процессами массовой коммуникации: при ответе на вопрос «кто?» рассматриваются факторы, которые открывают и направляют сам акт коммуникации (в первую очередь это непосредственно коммуникатор);
- анализ содержания передаваемых сообщений, сюда же включается статистический анализ частоты упоминаний тех или иных фактов и событий в средствах массовой информации;
- анализ средств и каналов, с использованием которых передаются сообщения (для массовой коммуникации это анализ работы самих масс-медиа); выявление средств, адекватных характеру передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя (например, не использовать телефон для общения с глухим абонентом или компьютерную связь для передачи сообщения слепому);
- анализ аудитории (массовой, специализированной), являющийся жизненно важным для результативной коммуникации; к решению этой задачи привлекаются социологические службы, результаты деятельности которых используются профессиональными вещательными корпорациями, рекламодателями и т.п.;

- анализ результатов ("эффекта") коммуникационного воздействия, для удобства зачастую объединяемый с предыдущим разделом; поскольку исследования Г. Лассуэлла касались деятельности средств массовой информации, то в первую очередь изучалось их влияние на аудиторию; в целом результативность коммуникации оценивалась на основании возникновения интереса к содержанию сообщения или отсутствия такого интереса.

Модель Г. Лассуэлла получила широкое признание в качестве одной из ведущих парадигм теоретического осмысления коммуникации. Это объясняется ее удачной формулировкой, рамки которой позволяют включить не только теоретические рассуждения, но и большой массив эмпирических данных.

В каком-то смысле, известнейшая фраза Г.Лассуэлла также представляла собой свернутую модель коммуникации. Вот как «развернута» эта модель в виде схемы в курсе по теории коммуникации одного из американских университетов.

В данной интерпретации автор модели в качестве ответа на вопросы Г.Лассуэлла выделяет участников и элементы коммуникативного акта: коммуникатор, сообщение, канал, получатель, последствия. Далее он намечает сферы исследования коммуникации в соответствии с предложенным разделением ролей участников: исследование управления, исследование содержательной стороны коммуникации, исследование коммуникативной среды, исследование аудитории, исследование коммуникативного воздействия. Можно сравнить данную модель с линейными моделями Шеннона и Уивера.

Достаточно долгое время в лингвистике пользовались слегка расширенной моделью, перекочевавшей из математики и кибернетики, моделью коммуникации, предложенной американским математиком Клодом Шенноном (его имя в значительно большей степени известно, чем имя его соотечественника Уоррена Уивера, Warren Weaver) в конце 40-х годов. Эта модель сыграла значительную роль в развитии многих наук, связанных с обменом информацией, хотя сейчас ее уже можно считать ограниченной.

Модель включает пять элементов: источник информации, передатчик, канал передачи, приемник и конечную цель, расположенные в линейной последовательности (линейная модель). В дальнейшем модель пересматривалась с тем, чтобы удовлетворить потребности других областей исследования, связанных с другими видами коммуникации. Пересмотренная модель включала шесть компонентов: источник, кодирующее устройство, сообщение, канал, декодирующее

устройство и приемник. Эти термины, с переменным успехом, применялись и метафорически в других коммуникативных системах.

Помимо этих терминов, Шеннон ввел еще понятия шума (в дальнейшем это стали связывать с понятием энтропии и, наоборот, неэнтропии) и избыточности. Статичность модели Шеннона была восполнена понятием обратной связи (feedback). Это понятие позволяло сделать модель более близкой к реальности человеческого взаимодействия в коммуникации. Его введение было связано с проникновением идей кибернетики, в частности одноименной работы Норберта Винера (Norbert Wiener, 1894-1964), `отца' этой науки. Модель стала более динамичной. Для того, чтобы модель коммуникации в большей степени соответствовала потребностям в других областях, помимо телеграфной, выдвигались и другие динамические теории коммуникации. Например, психологом Теодором М. Ньюкомом (Theodore M. Newcomb) была разработана более подвижная модель коммуникации, отражавшая взаимодействие участников коммуникативного акта, в особенности в отношении их когнитивного, эмоционального и артистического аспекта.

В лингвистике идеи Шеннона проявились в интерпретации Р.О.Якобсона, человека уникальной человеческой и научной судьбы с самыми широкими интересами (поэзия и поэтика, фонология и грамматика, исследование больных с афазией, то есть с различными нарушениями речи, и философская методология, лингвистика и теория коммуникации).

В модели коммуникации или речевого события, по Якобсону, участвуют адресант и адресат, от первого ко второму направляется сообщение, которое написано с помощью кода, контекст в модели Якобсона связан с содержанием сообщения, с информацией, им передаваемой, понятие контакта связано с регулятивным аспектом коммуникации. На следующем рисунке изображена модель коммуникации и функций языка и других коммуникативных систем в интерпретации одного из французских сайтов, посвященных журналистике, политике, теории массовой информации и коммуникации.

Модель Якобсона (см. Приложение 1) в различных ее вариантах применяется в лингвистике как для анализа функций языка в целом, так и для анализа функционирования отдельных его единиц, производства речи и текста. В духе лингвистики Пражской школы, эта модель телеологична (от греческого слова, обозначающего «цель»), то есть показывает предназначение, функции языка. Современная социолингвистика, теория коммуникации и социология коммуникации

также заимствовали модель Якобсона для описания коммуникативных процессов. В отличие от швейцарского лингвиста, основателя структурной лингвистики, Фердинанда де Соссюра (точнее, от понимания идей Соссюра большинством его последователей), предлагавшего изучать языковую систему `в себе и для себя', эта модель может учитывать не только сам язык, но и пользователя языка, включенного наблюдателя [5].

В последнее время в науке распространяются идеи философии диалогизма (ее связывают с русским ученым, литературоведом и лингвистом М.М.Бахтиным). Две основные идеи Бахтина весьма существенны и для понимания процесса коммуникации: во-первых, необходимым признаком любого высказывания является его обращенность, адресованность, то есть без слушающего нет и говорящего, без адресата нет и адресанта. Во-вторых, всякое высказывание приобретает смысл только в контексте, в конкретное время и в конкретном месте (идея хронотопа: от греческих слов, обозначающих «время» и «место»).

Подобного рода идеи высказывал и выдающийся французский семитолог (возглавлял кафедру общей семитологии в Сорбонне) Ролан Барт. По Барту, слово не имеет значения, слово - только возможность значения, получающее его в конкретном тексте. Более того, каждое новое прочтение текста создает новое значение, читающий как бы пишет свой собственный текст заново. Эти взгляды разрушают стройную и четкую, но всё же, примитивную картину «передачи и восприятия» информации в первоначальной модели коммуникации по Шеннону.

Таким образом, в процессе передачи сообщения возникают различные коммуникативные помехи, получившие название «барьеры», связанные с личностными особенностями коммуниканта (источник информации) и его отношением к реципиенту (получатель информации), а также индивидуально-психологические особенности реципиента, его отношения к сообщению, ситуации общения и другие причины. В результате происходит трансформация сообщения, его видоизменение. Кроме этих субъективных барьеров при передаче информации могут возникнуть и объективные препятствия для передачи информации (неисправность каналов передачи, языковые барьеры и другие). Практически всегда на каждом шаге коммуникативной цепочки дальнейшему продвижению информации способствуют те или иные коммуникативные барьеры.

Глава 3. Эффективные коммуникации

3.1. Правила и принципы построения эффективной коммуникации

Все «барьеры» и ошибки - негативные факторы, мешающие реализации функции коммуникации, для повышения эффективности которой необходимо их преодоление. Существуют общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций.

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

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

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

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

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

Правило «собственной неправоты». Необходимо допускать ошибочность личной точки зрения.

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

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

- должна быть направлена на изучение действий членов организации;
- конструктивная, и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
- обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
- носит незамедлительный характер;
- основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
- полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;
- характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;
- для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;
- должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;
- должна быть надежной.

Также в теории управления существуют три наиболее общих принципа эффективной коммуникации: ясности, целостности и стратегического использования неформальной организации. Соблюдение этих правил и принципов способствует реализации функции коммуникации в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

3.2. Методы диагностики и развития коммуникативной компетентности специалиста

Исходя из того, что в состав компетентности включают некоторую совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих успешное протекание коммуникативного процесса, выделяют следующую стратегию построения системы диагностики: инвентаризация компонентов компетентности (знаний, умений и навыков) и подбор или создание для оценки каждого из компонентов соответствующей психологической процедуры. Однако на практике такой подход

не может быть эффективно реализован - по мере расширения и углубления исследований коммуникации рост числа выявляемых компонентов превышает темпы создания диагностических средств, отвечающих элементарным критерием надёжности. Фактически же при диагностике компетентности ограничиваются оценкой весьма узкого набора её составляющих. Поскольку всесторонняя диагностика затруднительна, желательно определить критерии отбора основных компонентов компетентности для оценки.

На роль основных критериев отбора претендуют два критерия; они формируются как принципы диагностики:

- никакой оценки личности без оценки актуального или потенциального окружения;
- никакой оценки без развития.

Принятие этих положений существенно сужает круг кандидатов в элементы системы психодиагностики. Свои системные характеристики диагностика приобретает в связи с содержательным рассмотрением коммуникативной компетентности. Содержательный же анализ немыслим без опоры на определённую теоретическую базу.

В качестве теоретической основы содержательного анализа коммуникативной компетентности принимаются представления о структуре предметной деятельности. Особо важным является выделение ориентировочной и исполнительной части действия, а также понятие о внутренних (ресурсов) средствах деятельности.

Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определённом круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Как и всякое действие, коммуникативный акт включает в себя анализ и оценку ситуации, формирование цели и состава действия, реализацию плана или его коррекцию, оценку эффективности. Особо важное значение для диагностики компетентности имеет анализ состава тех внутренних средств деятельности, которые используются при ориентировке в коммуникативных ситуациях. Оценка когнитивных ресурсов, обеспечивающих адекватный анализ и интерпретацию ситуации, является первоочередной задачей диагностики коммуникативной компетентности.

Большой блок методик основан на анализе “свободных описаний” различных коммуникативных ситуаций, задаваемых экспериментатором вербально или с помощью изобразительных средств. Это создаёт возможности согласовывать ситуацию обследования с контекстом реальной или потенциально возможной сферы жизнедеятельности обследуемого, что выгодно отличает данный методический подход от стандартизированных опросников, в которых значительная часть “пунктов” зачастую не имеет отношения к актуальной для тестируемых лиц коммуникативной сфере.

Особое место среди методов оценки когнитивных ресурсов занимает совокупность методик, получивших название репертуарного матричного тестирования, или техники репертуарных решёток (Федотова 1984), и позволяющих определить элементарный состав и способ строения когнитивных структур, на основе которых происходит организация социопертивного опыта.

Оба названных методических подхода позволяют выявлять те составляющие когнитивных ресурсов, которые реально используются людьми при ориентировке в коммуникативных ситуациях, являющихся для них значимыми. Полученные таким путём психодиагностические данные могут служить надёжной основой для выбора приёмов коррекции, выявленных в ходе исследования неадекватностей в развитии познавательной сферы. Немаловажным является и то, что упомянутые группы методик, являясь в первую очередь диагностическими, могут в то же время служить элементами процедур развития компетентности.

Диагностика компетентности ориентировочной части коммуникативного действия частично производится и с помощью методик, основанных на «методах анализа конкретных ситуаций». Этот подход имеет то ограничение, что не позволяет непосредственно оценивать когнитивные ресурсы, используемые при ориентировке коммуникативного действия, но с другой стороны, он даёт возможность определить степень эффективности их использования, о чём можно судить по адекватности определения ситуации. Существенным является и то, что при соответствующем подборе ситуаций для анализа может быть обеспечена релевантность стимульного материала тому классу задач, с которыми сталкивается испытуемый в своей повседневной жизни и в сфере профессиональной деятельности.

Целостная диагностика коммуникативной компетентности, или оценка ресурсов коммуникативного акта, предполагает анализ системы внутренних средств, обеспечивающих планирование действия. При оценке компетентности

применяются различные количественно-качественные характеристики решения, среди которых основное место занимает такой показатель, как число различных видов конструктивных решений.

Исследования социального взаимодействия позволили установить, что люди в процессе коммуникаций ориентируются на сложную систему правил регуляции совместных действий. Эта система правил включает в себя локальный социальный аспект, ритуалы, правила регуляции соревновательной активности. Незнание человеком общепринятых правил вызывает обычно у окружающих чувство неловкости, однако неясно, как использовать это явление в целях психодиагностики. Создание адекватных средств анализа этой составляющей коммуникативной компетентности - дело будущего.

Диагностика исполнительной части коммуникативного действия основывается на анализе и оценке операционального состава действия. Анализ операционального состава производится с помощью наблюдения либо в естественных условиях, либо в специально организованных игровых ситуациях, имитирующих ситуации реального взаимодействия. Большую роль играют здесь технические средства фиксации поведения наблюдаемых - аудио и видеозаписывающая аппаратура, поскольку их использование повышает точность и надёжность данных наблюдения и, что особенно важно, сам наблюдаемый может быть привлечён к процессу анализа.

На первом этапе анализа проводится инвентаризация используемых коммуникативных техник - выделяется своеобразный операциональный репертуар. В такой репертуар могут входить владение темпом речи, интонацией, паузой, лексическое разнообразие, навыки недирективного и активизирующего слушания, невербальная техника: мимика и пантомимика, фиксация взгляда, организация коммуникативного пространства и т.д.

Одним из параметров оценки является количество используемых коммуникативных техник. Другим параметром является уместность, или адекватность используемого технического приёма. Оценка этой характеристики операционального потенциала коммуникативного действия производится с помощью экспертных суждений в процессе оценки аудиовизуальной записи.

Современный подход к проблеме развития и совершенствования коммуникативной компетентности взрослых людей состоит в том, что обучение рассматривается как саморазвитие и самосовершенствование на основе собственных действий, а

диагностика компетентности должна стать самодиагностикой, самоанализом. Проблема диагностики компетентности не решается одним лишь информированием испытуемого о результатах тестирования - суть её в том, чтобы организовать процесс диагностики, таким образом, при котором его участники получат действенную информацию, т.е. такую, на основе которой люди смогли бы сами осуществлять необходимую коррекцию своего поведения.

Приобретение коммуникативного опыта происходит не только на основе непосредственного участия в актах коммуникативного взаимодействия с другими людьми. Существует множество путей получения сведений о характере коммуникативных ситуаций, проблемах межличностного взаимодействия и способах их решения.

Специальная помощь требуется только в том лишь случае, когда возникают трудности в валидации осваиваемых средств, связанные с неумением получать и давать адекватную обратную связь. Здесь весьма эффективны формы групповой работы в стиле групп самоанализа, где участники получают возможность верифицировать свои определения коммуникативных ситуаций в процессе сравнения мнений всех членов группы. Немаловажным преимуществом групповых форм работы является и то, что одним из её продуктов может быть создание новых средств анализа, большим достоинством которых является их эксплицированность в процессе формирования, а, следовательно, и возможность изначального корректирования.

Но большим достатком группового анализа является то, что здесь могут быть использованы единые процедуры диагностики и совершенствования системы средств ориентировки коммуникативных действий.

Аналитическое наблюдение коммуникативного взаимодействия, как реального, так и представленного в художественной форме, даёт не только возможность «тренировки» приобретённых познавательных средств, но и способствует овладению средствами регуляции собственного коммуникативного поведения. В частности, процесс наблюдения позволяет выявить систему правил, руководствуясь которыми люди организуют своё взаимодействие, понять, какие правила способствуют, а какие препятствуют успешному протеканию коммуникативных процессов. Не случайно наблюдение за коммуникативным поведением других людей рекомендуется в качестве эффективного способа повышения собственной компетентности.

Важным моментом процесса формирования коммуникативных навыков является мысленное проигрывание своего поведения в различных ситуациях. Планирование своих действий «в уме» является составной частью нормального протекающего коммуникативного действия. Способность человека действовать «в уме» может быть целенаправленно использована для обеспечения «контролируемой спонтанности», являющейся важной характеристикой компетентного коммуникативного поведения.

Групповой тренинг, как видно из вышеизложенного, является хотя и весьма эффективным, но далеко не единственным средством развития коммуникативной компетентности. Человек овладевает внутренними средствами регуляции коммуникативных действий, осваивая культурное наследие, наблюдая за поведением других людей, проигрывая в воображении возможные коммуникативные ситуации. Решая вопросы повышения коммуникативного потенциала личности, необходимо использовать весь арсенал имеющихся средств.

Таким образом, коммуникативную компетентность целесообразно рассматривать как систему внутренних средств регуляции коммуникативных действий, выделяя в последней ориентирующую и исполнительную составляющие. Диагностика является в первую очередь процессом самоанализа, а развитие - процессом самосовершенствования средств организации коммуникативного взаимодействия.

3.3. Методика «тайный покупатель» как способ оценки эффективности личных коммуникаций в местах продаж

Ввиду ряда организационных особенностей, характерных для данного вида деятельности, методы оценки эффективности личных продаж существенно отличаются от методов, применяемых к другим видам маркетинговых коммуникаций. В рассматриваемой нами теме нас интересует оценка действий торгового персонала. Поэтому остановимся на ней подробнее.

Перед тем как оценивать эффективность работы торгового персонала, необходимо выявить факторы, которые зависят непосредственно от работы персонала. Тремя основными контролируруемыми факторами являются: объем продаж, направление деятельности продавца и качество обслуживания.

Определение объема продаж является простейшим и, по-видимому, самым распространенным способом оценки. Анализ объема продаж может проводиться как с точки зрения производительности работы продавца, так и с точки зрения ее прибыльности. С точки зрения производительности объем продаж, обеспеченный конкретным продавцом, может сравниваться с объемом продаж за прошлый год, с бюджетом на текущий год, с показателями работы других продавцов или оцениваться числом заключенных сделок, количеством неактивных счетов на конкретной территории, показателем концентрации на определенном виде товара.

С точки зрения прибыльности эффективность продаж также может оцениваться по разным критериям. Наиболее распространенными из них являются следующие: валовая прибыль от продаж, доля чистой прибыли, отношение расходов на продажи к объему сбыта и доля рынка. Использование основных процедур бухгалтерского учета позволяет быстро получить необходимые исходные данные для проведения этих оценок по отдельному продавцу, по всем продавцам или по всем территориям.

Для лучшего понимания эффективности работы продавца руководитель фирмы должен не только оценить достигнутый им уровень продаж, но и проанализировать его повседневные действия. Для этого у него также имеется много возможностей.

Эффективность торгового персонала может оцениваться с помощью количества телефонных заявок на покупку, новых открытых счетов и полученных жалоб. Точность этих методов анализа может быть повышена за счет одновременного рассмотрения показателей производительности и прибыльности. Например, количество клиентов в день и расходы на одного клиента могут предоставить больше полезной информации, чем просто сведения о числе контактов. Кроме того, полезно оценить не только количество покупок, совершенных потребителями, но и размер каждой из них. Не следует также исключать возможность того, что число жалоб, поступивших на продавца, будет с лихвой компенсировано достигнутым им уровнем продаж. Наконец, торговый представитель может посвящать своей работе много часов, но не все они обязательно будут потрачены на заключение договоров о продажах. Рассмотрение соотношения этих временных показателей тоже может оказаться полезным при оценке работы продавца. И в том числе, для оценки качества обслуживания торгового персонала используется методика «Тайный покупатель». В данном параграфе мы подробнее остановимся на данной методике, а именно, рассмотрим: подходы к определению «тайный покупатель», задачи, которые можно решать с помощью данной методики, основные этапы проведения

исследования, а также особенности разработки анкеты и интерпретации данных.

Подходы к определению «Тайный покупатель»

В свободной он-лайн энциклопедии Wikipedia есть страница, посвященная данной теме. Тайный покупатель, по мнению данного источника, - это вид маркетингового исследования, направленного на оценку процесса обслуживания клиента с использованием специально подготовленных исследователей, осуществляющих проверки от лица потенциальных/реальных клиентов, и детально докладывающих о результатах проверки.

О. Егина дает такое определение: тайный покупатель - метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т.п.).

Методика «Тайный покупатель» также известна под названием «SecretShopper», «Таинственная Покупка», «MysteryShopping» - эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли покупателя. Такое определение данной методики дает А. Цысарь.

Как мы видим, определения во многом похожи, причем во всех определениях четко выделяется основная задача данной методики - оценка качества обслуживания клиентов. Подводя итоги, можно сказать, что характерными чертами данной методики являются: специально обученный человек - подставной клиент, а также то, что целью исследования является оценка качества работы продавца.

Основной целью исследования с помощью этой методики является оценка качества работы персонала для того, чтобы внести коррективы в процесс работы. В целом, методика «Тайный покупатель» позволяет оптимально и наиболее объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые места работы с клиентами и позволяет взглянуть на сервис компании глазами заинтересованного потребителя. Методика «Тайный покупатель» является здоровой формой контроля качества сервиса и позволяет, иногда и на регулярной основе, получить количественные и качественные результаты его измерения. Стоит также отметить, что данная методика используется для контроля результатов от проведенных тренингов персонала. Подтверждено на практике, что при использовании этой методики эффективность тренингов существенно повышается, а, следовательно,

повышается и качество обслуживания.

Задачи такого исследования разрабатываются относительно целей, которые ставит заказчик. Исследование с помощью методики «Тайный покупатель» может быть необходимо в следующих случаях:

Если компания не удовлетворена результатами деятельности дилеров или дистрибуторов;

Реклама не приносит желаемого результата;

Конкуренты продают больше;

Покупатель уходит без покупки;

Покупатель купил самый дешевый товар, при наличии выбора;

Клиент не продлил договор на следующий год;

Покупатель не воспользовался дополнительными услугами.

Этапы исследования «Тайный покупатель».

Исследование с помощью методики «Тайный покупатель» довольно молодое, но, как и в любом исследовании, для данной методики также существует определенная последовательность этапов. Подготовка и выполнение исследования «Тайный покупатель» состоит из цепи сложных шагов, наиболее значимые из которых описаны ниже:

Составление легенд

Составление анкет / опросных листов

Подбор тайных покупателей

Инструктаж тайных покупателей

Заполнение анкет.

Глава 4. Понятие барьера как препятствия коммуникации.

Первым глубоко осознал большой потенциал понятия «барьер» Зигмунд Фрейд-основатель самого мощного и влиятельного направления в мировой психологической науке. Он употреблял термин «барьер» при рассмотрении сознательного и бессознательного, говоря, что с помощью сопротивлений бессознательное устанавливает барьеры для собственной защиты. В России одним из первых созидательную роль барьеров вскрыли ученые в области научного творчества. Оказалось, что каждому открытию предшествует появление специфического познавательного барьера. Это явление обнаружил Б.М. Кедров и назвал «барьером». Кедров пишет, что когда хотят создать водоем, то реку перекрывают плотиной - задерживая воду, она обеспечивает наполнение водоема. Так и в мозгу: барьеры препятствуют замене старой информации новой. Оградительная функция барьеров напоминает русло реки, с обеих сторон окаймленное высокими берегами и определяющими ее течение. Открытие совершается как процесс его преодоления. Теперь наука не может обойтись без понятия «барьер».

Е. В. Залюбовская, Н. В. Казаринова, В. И. Куницына и В. М. Погольша определяют коммуникативный барьер как относительное или абсолютное препятствие, реально существующее или субъективное переживание и блокирующее эффективное общение. Соколов А. В. называет «коммуникационными барьерами - препятствия на пути движения смысла от коммуниканта к реципиенту». По Шевандрину Н. И. «коммуникативный барьер - это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению». Зимичев А. М. акцентирует внимание на том, что коммуникативными барьерами являются факторы, служащие причиной или способствующие конфликтам. Андреева Г. М., в соответствии со своей теорией о трех сторонах общения (коммуникативной - обеспечивающей обмен информации, перцептивной - организующий взаимовосприятие, взаимооценку и рефлексю в общении и интерактивной - регулирующей взаимодействия участников общения), разделяет коммуникативные барьеры, связанные с погрешностями в каналах передачи информации (технические коммуникативные барьеры), и барьеры, порожденные социальными причинами, потому что партнеры по общению принадлежат к разным социальным группам. Продолжая эту мысль, Г. М. Радугин А.А. и Радугина О.А. говорят, что «такие барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует понимание ситуации общения, вызванное не просто различным «языком», на котором говорят участники коммуникативного процесса, но различиями более глубокого плана, существующими между партнерами». Различия восприятия, понимания и переработки информации у участников коммуникативного процесса, т.е.

субъективная невозможность полноценно осуществить процесс общения ведет к появлению коммуникативных барьеров. Могут возникнуть объективные и субъективные барьеры, например, фонетическое непонимание (быстрая речь, слова-паразиты), социально-культурные барьеры (политические, религиозные, профессиональные и др. приводят к разной интерпретации понятий), семантические (различие в тезаурусах) и стилистические (несоответствие содержания и стиля, формы изложения), логические (женская, детская и прочие логики), барьеры отношения (чувства неприязни, предвзятость, отсутствие авторитета). Таким образом, как видно из большинства определений коммуникативный барьер - это любые помехи, препятствия различного рода либо вмешательства в процесс коммуникации на любом этапе передачи информации, искажающие смысл сообщения.

Одновременно Шевандрин Н. И. говорит и о том, что обмен информацией между коммуникантом и реципиентом всегда содержит элемент воздействия на поведение, мнения, установки собеседника. Целью такого воздействия является их изменение. Поэтому коммуникативный барьер еще и «форма психологической защиты от постороннего психического воздействия, проводимого в процессе обмена информацией между участниками общения». Таким образом, с одной стороны, коммуникативный барьер - препятствие, возникающее непреднамеренно, зависящее от различных факторов, с другой - возводимое специально (сознательно или бессознательно) для защиты от внешнего воздействия. Как отмечает Андреева Г. М., акт общения осуществляется, хотя и не всегда полноценно, даже при возникновении коммуникативных барьеров. И здесь большую роль играет возможность преодоления коммуникативных барьеров. Надо отметить, что как в возникновении, так и в преодолении коммуникативных барьеров значимы явления, получившие название «фильтра доверия-недоверия» и описанные Поршневым Б. Ф. Этот фильтр веры глубоко изменчив в разных исторических условиях, в разных культурах и цивилизациях, в разных общностях. Крайние случаи - абсолютное доверие и абсолютное недоверие. Информация может быть совершенно ложной, но приниматься, и совершенно истинной, но не приниматься. Между крайними случаями лежат разные степени доверия, требующие разных форм контроля информации. Используя работы Крижанской, Радугина, Соколова, Шевандрина и представленные в них классификации коммуникативных барьеров, рассмотрим их структуру. Существуют четыре основных типа коммуникативных барьеров: технические, социально-культурные, психологические и барьеры понимания.

Технические коммуникативные барьеры в первую очередь связаны с появлением шумов (имеющих естественное происхождение) или созданием помех (имеющих искусственное происхождение) в коммуникационных каналах. Возникает задача распознать передаваемую информацию, отделив от шумов и помех.

К социально-культурным барьерам можно отнести социальные, политические, религиозные и профессиональные барьеры. Говоря о социально-культурных барьерах, можно сказать, что «социальный барьер возникает между людьми, говорящими на одном и том же естественном языке, но принадлежащими к различным социальным группам» [25, с. 168] или к различным культурным слоям. При рассмотрении социально-культурных барьеров главное - различия в ценностных установках, жизненном опыте, присущих представителям той или иной социальной группы. Психологи считают такие барьеры непреодолимыми. Унификация, связанная с компьютерно-опосредованной коммуникацией и глобализацией, несет возможность превращения человека в жителя «глобальной деревни», а, следовательно, затрудняет национальную, религиозную, социальную самоидентификации человека. Возникает необходимость принятия мер для поддержания самобытности национальных культур, свободы религиозного, профессионального выбора. Это связано еще и с все возрастающей коммерческой направленностью электронной коммуникации (монополизация средств массовой коммуникации, манипуляция информацией, политические махинации). Проявляются «барьеры лжи и обмана, воздвигаемые электронными средствами массовой коммуникации». Ученые уже говорят об «экологии культуры» как одной из актуальных проблем социального развития современного общества.

Психологические барьеры условно можно разделить на два вида: барьеры отношения и барьеры техники и навыков общения.

Возникновение психологических барьеров отношения, прежде всего, связано с явлением перцепции (познания, восприятия коммуникантом и реципиентом друг друга). На положительно направленную перцепцию влияет много факторов (симпатия и антипатия, ситуация общения, уровень сформированности коммуникативных умений и др.) [32]. Часто барьеры отношения - возникновение чувства неприязни, недоверия к коммуниканту, также распространяются и на передаваемую информацию. Шевандрин Н. И. отмечает, что большую роль в возникновении коммуникативных барьеров играет неудовлетворение различных потребностей человека - потребности в познании, потребности в эмоциональном контакте, потребности в самореализации. К барьерам отношения он также приписывает барьеры, связанные с физическим и эмоциональным самочувствием

человека (болезненное состояние человека, состояние страдания или горя, гнев, отвращение или брезгливость, презрение, страх, стыд и вина).

Еще один вид коммуникативных барьеров - барьеры техники и навыков общения проявляются тогда, когда препятствием для общения является стремление одного из участников коммуникативного процесса, манипулируя информацией, достигать своих, иногда корыстных, целей. Феномен манипулятивного общения описан Поршневым Б. Ф. Ярким представителем приверженцев такого типа общения является Д. Карнеги. Манипулятивное общение, прежде всего, связано с двумя психологическими формами предъявления информации. Первая форма - побудительная, императивная - всегда содержит призыв к действию, требование, указание (приказ, совет, запрещение или, наоборот, разрешение тех или иных действий). Вторая форма - констатирующая - информирование о фактах. Естественно, что поддаваться или нет на коммуникативное влияние, решает сам человек, исходя из своих субъективных особенностей, но при первой форме предъявления информации сильнее проявляется действие фильтра недоверия. Причем, степень недоверия зависит от авторитета источника информации (коммуниканта), от его значимости для получателя информации (реципиента). Чем ниже авторитет коммуниканта, тем большему критическому анализу подвергается сообщаемая им информация, тем выше уровень недоверия к ней. Если информация подается в констатирующей форме, то степень доверия к ней возрастает. В ситуации, когда личность реципиента имеет соответствующие установки, передача и восприятие как побудительной, так и констатирующей информации может происходить с помощью суггестии, т.е. внушения. Внушением называют явление, при котором происходит воздействие на психику индивида или группы, сопровождаемое значительным занижением возможности сознательного анализа и критики смыслового содержания внушаемой информации. Нет целенаправленного понимания получаемой информации, ее логического анализа, соотношения с прошлым опытом объекта внушения. Различают внушение со стороны, от коммуниканта - гетеросуггестию и самовнушение - аутосуггестию. Внушение разделяют по методам реализации на прямое и косвенное, а также на преднамеренное и непреднамеренное. Процесс противостояния внушению называется явлением контрсуггестии. Вышеупомянутые феномены, связанные с фильтрами «доверия - недоверия», суггестии и контрсуггестии приводят к ситуации, когда одна и та же информация, неважно истинная или ложная, может быть принята одним человеком и отвергнута другим. Трудность заключается в том, что, как отмечают исследователи, например, Андреева Г. М., не выявлено, при каких обстоятельствах блокируются различные каналы восприятия информации,

почему это происходит, и какие средства помогают положительному восприятию информации и ослабляют действия фильтров доверия - недоверия. В числе субъективных факторов, могущих создавать препятствия к общению, называют: установки; эмоциональные переживания и поведение. Таким образом, на основе классификаций Крижанской, Радугина, Соколова и Шевандрина была составлена логическая схема понятия «коммуникативный барьер», которая полно охватывает различные их типы. Более подробно мы рассмотрим подгруппу коммуникативных барьеров - барьеры понимания, так как они представляют для нас наибольший интерес. Исходя из логической схемы, коммуникативные барьеры понимания делятся на семантические, фонетические, стилистические, логические и межъязыковые.

4.1. Барьеры на пути эффективных коммуникаций

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, которые могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей природе они практически не отличаются друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов.

Источники помех могут быть самыми различными.

Личностные барьеры - коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

Языковые барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать

буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

Временные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией - один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Успех коммуникации во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем необходимо не только слушать, но и слышать собеседника. Потери информации в случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, могут составлять до 80%. По некоторым оценкам

руководитель затрачивает на слушание до 80% своего рабочего времени. В то же время исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. Слушание - это сложный процесс, требующий определенных навыков и общей коммуникативной культуры. Важность и сложность этой проблемы привели к тому, что во многих странах мира курсы эффективного слушания стали одним из направлений повышения квалификации менеджеров.

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмена информацией, связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникационную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков. Сети могут быть открытыми и закрытыми. Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Но точка возврата обязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

Различают также коммуникационные барьеры микро - и макроуровня.

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести: психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату); психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации; низкую способность восприятия получателем формата данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.); отсутствие обратной связи; предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К ним можно отнести: превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей; упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения; языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины.

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника: некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность); недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации); неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя: неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень); некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания); неадекватный интерес к теме коммуникации; низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

Таким образом, результаты данного исследования позволяют сделать следующие выводы. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении, которое, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

С точки зрения масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации.

Значение коммуникации на современном этапе развития постоянно возрастает. Это связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. На каждом этапе процесса коммуникации могут возникать проблемы, что порождает неэффективность передачи информации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

4.2. Коммуникативные барьеры и причина их возникновения

Выделяют три формы коммуникативных барьеров, которые различаются по степени прозрачности:

- избегание,
- авторитет,
- непонимание.

Речь идет о том, что по своей психологической природе коммуникативный барьер является механизмом защиты от нежелательной информации. Психологическая преграда, которую реципиент устанавливает на пути нежелательной, утомительной или опасной информации, может быть разной степени прозрачности.

Практически непрозрачным барьером является избегание. Убежать от нежелательной информации и ее влияния возможно, как физически (избегать не предусматривает контакт с самим носителем такой информации), так и психологически (забывание информации или «углубление в себя» во время слушания).

Второй барьер - авторитет - действует следующим образом: информация поступает в сознание, но на этом пути она существенно обесценивается через субъективное снижение авторитетности ее источника, т.е., в конечном счете, становится ненадежной и малозначимой. Третий барьер - непонимание, тончайший способ снизить влияние информации путем ее искажения до неузнаваемости,

предоставление ей нейтрального смысла, коммуникативный психологический авторитет.

Поскольку причины коммуникативных барьеров могут утаиваться в содержательных и формальных характеристиках самого сообщения (фонетических, стилистических, семантических), а также в логике его построения, то есть необходимость рассмотреть такие барьеры подробнее.

-Логический барьер возникает тогда, когда партнеры не находят общего языка. То есть каждый человек видит мир, ситуацию, проблему, которая обсуждается, со своей точки зрения, которая может не совпадать с позицией партнера. Кроме того, одни и те же слова по той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл, который есть всегда индивидуально-личностным: он зарождается в сознании того, кто говорит, но не обязательно является понятным тому, кто слушает. Более того, сама мысль порождается различными потребностями человека. Вот почему за каждой мыслью стоит мотив, который и является первичной инстанцией в порождение речи.

Поэтому прежде чем произнести мнение, человек сначала «упаковывает» его во внутреннюю речь, а затем выражает словами, вербализирует. Тот, кто слушает, расшифровывает значения слов, постигая, таким образом, смысл вербального сообщения.

Трудности возникают в связи с неадекватным пониманием информации. Основная проблема, которая заложена в непонимании, связана с особенностями мышления реципиента, ведь партнер по общению понимает все по-своему, а не так, как сказал отправитель информации. Зачастую, логический барьер возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. Например, у одного - абстрактно - логическое, а у другого - наглядно-образное. Логический барьер может возникать на уровне операционной мыслительной деятельности людей. Известно, что такие операции мышления, как сравнение, анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, используются людьми с разной степенью глубины.

То есть пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ. В зависимости от того, какие формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне понимания или непонимания, т.е. и здесь имеет место логический барьер. Конечно, логический барьер может возникнуть каждый раз, когда партнеры различаются особенностями мыслительной деятельности и не

считают нужным учитывать специфику друг друга.

Фонетический барьер, то есть препятствие, которое создается особенностями языка того, кто говорит, возникает тогда, когда участники коммуникативного процесса разговаривают на разных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженное грамматическое построение высказываний.

Этот барьер могут породить также невыразительное вещание, злоупотребление большим количеством звуков-паразитов, язык - скороговорка или очень громкий разговор. Например, специалисты в области психологии доказали, что когда человеку что то сообщать на повышенных тонах, то понимание того, кто слушает, будет заблокировано. И чем более сенситивна (чувственная) личность, тем чаще и быстрее это проявляется.

Психологически причина непонимания кроется в том, что все внимание индивида, на которого направлен поток оскорбительных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а в отношении того, кто говорит, к партнеру. И как результат возникает защитная реакция, т.е. происходит смещение внимания, который блокирует анализаторскую деятельность мозга, и слова, адресованные партнеру, который слушает, им не осознаются. Вполне понятно, чтобы такого барьера не было, необходимо говорить четко, не очень громко, избегая говорить со скоростью.

Также можно использовать приемы личной психологической защиты. В частности, можно мысленно проанализировать особенности партнера в момент зажигательного оглашения информации: "какие у него стали большие глаза" или "как вены вздулись". Хотя эффективнее будет использовать вербальные средства, и сказать, например: "Если вы будете говорить медленнее, тише и спокойнее, то я вас лучше пойму". Такая фраза дает возможность партнеру перестроиться.

Семантический барьер возникает ввиду отсутствия совпадений в системах значений партнеров по коммуникации - тезауруса, т.е. лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией. Другими словами, он имеет место тогда, когда партнеры пользуются одними и теми же знаками (и словами тоже) для обозначения совершенно разных вещей.

Семантический барьер - это, во-первых, проблема в жаргоне и сленге. Во-вторых, он вызывается ограниченным лексиконом у одного из собеседников; в-третьих, его причинами могут быть социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные, профессиональные, групповые и другие особенности общения.

Т.Дридзе использует название "эффект смысловых ножниц" для обозначения семантического барьера и рассматривает коммуникативные ситуации, при которых этот эффект возникает:

явное несоответствие между языковыми средствами, которые использует коммуникатор, и языковыми ресурсами реципиента;

расхождение возникает еще раньше - на этапе перевода мысли в слова;

взаимопониманию мешают определенные индивидуальные особенности реципиента, прежде способность оперировать языком как средством мышления.

Вместе с тем, из того, что каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, свой круг общения, а следовательно, и неповторимый тезаурус, совсем не обязательно делать вывод, что взаимопонимание невозможно.

Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности другого человека и использовать в разговоре с ним понятную для него лексику. При этом слова, которые имеют разное значение, следует объяснять: в каком смысле вы принимаете то или иное слово. Необходимо также помнить о том, что языковые нормы, специфика вашего языка должны изменяться в зависимости от того, к кому направлено сообщение.

Стилистический барьер возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента.

Например, партнер может не воспринять критическое замечание собеседника, потому что оно было сказано в дружественной манере. Т.е. стиль может быть неуместным, слишком трудным, не соответствовать коммуникативной ситуации и намерениям партнера.

Если коммуникатор использует речевые обороты: "Вам нужно", "Вы обязаны", "Ты должен" и подобные, у реципиента возникает явное или скрытое сопротивление. Такому стилю, который имеет принудительный характер, противостоит другая философия отношений, которую называют парадигмой возможного: "Возможно", "Желательно, чтобы вы", "можно"

Итак, стилистический барьер между партнерами в таких условиях порождает неправильную организацию сообщения.

Считается, что сообщение воспринимается лучше, если оно построено таким образом:

от внимания к интересу;

от интереса к основным положениям;

от основных положений до возражений и вопросов;

ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер может возникнуть и при условии, что форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу. К примеру, пригласили на беседу, а вместо диалога был односторонний монолог, вызывающий у собеседника не только недовольство, но и непонимание самой информации, так как негативные эмоции, которые не позволяют эффективно слушать, мешают сосредоточиться и воспринимать услышанное.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда информация передается научно-канцелярским стилем, понятных во время чтения и затруднения в слуховом восприятии

Причины возникновения коммуникативных барьеров:

-особенности интеллекта тех, кто общается;

-неодинаковое знание предмета разговора;

-различный лексикон и тезаурус (совокупность понятий из определенной области знаний);

-отсутствие единого понимания ситуации общения;

психологические особенности партнеров (например чрезвычайная откровенность или чрезвычайная интеллигентность одного из них, интуитивное восприятие мира или напористость другого);

социальные, политические, профессиональные, религиозные различия и т.д.

Коммуникативные барьеры возникают на межличностном уровне: в сообщении отправителя, в обмене мнениями между отправителем и получателем, в выборе носителя (электронная почта, компьютер, официальная речь т.п.). Они зависят от

индивидуальных особенностей участников коммуникации, от умения собеседников перекодировать мысли в слова, слушать и концентрировать внимание.

В связи с этим выделяют такие барьеры, как: граница воображения, словарный запас отправителя информации, словарный запас получателя, его способность понимать значение слов, объем запоминания.

Барьеры, связанные с коммуникативными особенностями участников взаимодействия, имеют социальный или психологический характер. Они могут возникать через особые социально-психологические отношения, которые сложились между партнерами (антипатия, недоверие и т.п.), а также через своеобразный «фильтр» доверия или недоверия. Причем фильтр действует таким образом, что абсолютно истинная информация может стать неприемлемой, а ошибочная, наоборот, приемлемой.

С точки зрения психологии очень важно выяснить, при каких условиях тот или иной канал информации может быть заблокирован этим фильтром. Важно также выявить средства, помогающие принятию информации и ослабляющие действие фильтров. Совокупность этих средств называется фасцинацией (от англ. Fascination - очарование).

Они организуются для сопровождения информации с целью уменьшения ее потерь во время восприятия реципиентом, повышение доверия к ней. Средства фасцинации играют роль дополнительного фона, усилителя информации, что отчасти способствует преодолению фильтра недоверия. Как образец фасцинации может служить музыкальное сопровождение сообщения.

Заключение

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

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и

достигать их. Коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов.

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

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

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

Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что процесс личной продажи сложен и требует тщательной подготовки. Люди, которые идут работать продавцами не получают специального образования, но в силах компании-работодателя обучить персонал эффективным методикам продаж. Обучение продавцов-консультантов нюансам продажи и проверка результатов тренингов поможет не только существенно увеличить объем продаж, но и повысить имидж торговой марки в целом.

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

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

Библиография

- 1.** Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2008. - 528 с.
- 2.** Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 189 с.
- 3.** Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2006. - 397с.
- 4.** Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - 672с. :ил. - Парал. тит. англ.
- 5.** Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. - М.: Вузовский учебник: ИНФРАМ, 2010.
- 6.** Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012.
- 7.** Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, 2012.

Активные ссылки на материал:

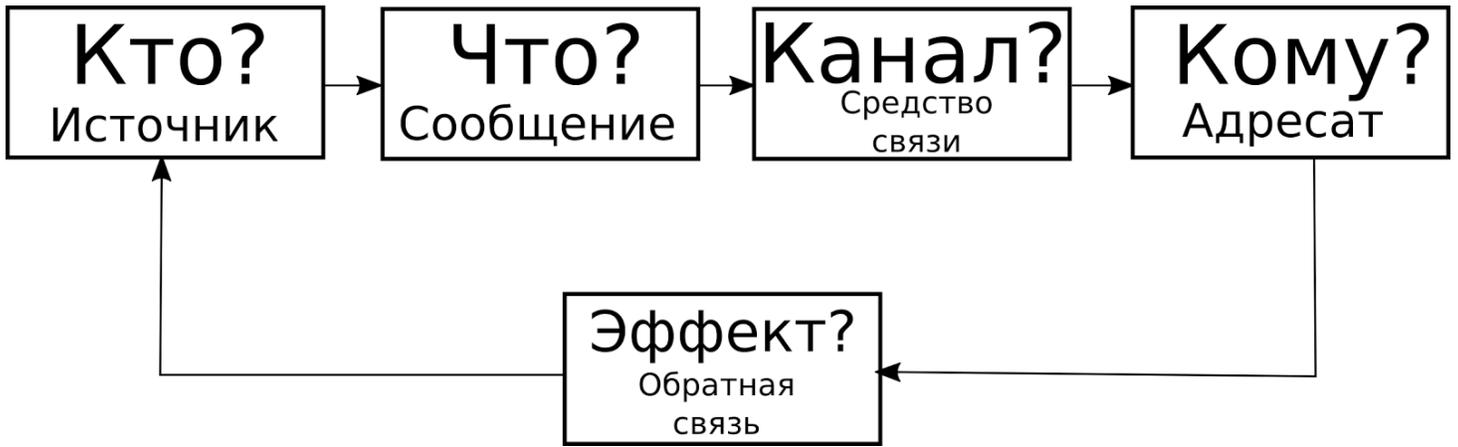
1. https://studwood.ru/610401/psihologiya/vidy_kommunikativnyh_barerov_prichiny_voznikno
2. <https://bibliofond.ru/view.aspx?id=704818>

Приложение 1.

Модель Лассуэлла

WHO SAYS WHAT IN WHICH TO WHOM

CHANNEL



WITH WHAT EFFECT?

Модель Якобсона



Модель Шеннона-Уивера

