

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Управленческая деятельность требует постоянной координации деятельности организации и ее отдельных членов для достижения общей цели. Координация может осуществляться в различных формах, в первую очередь через контакты между членами организации в процессе коммуникации. Почти все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с процессами коммуникации, поэтому они являются важным средством обеспечения целостности и функционирования организации.

Коммуникация является неотъемлемой частью любого процесса взаимодействия, но для ее эффективности требуются некоторые управленческие навыки. Для этого лидер должен, во-первых, знать механизм развития коммуникативных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты, а во-вторых, обладать навыками, необходимыми для эффективного обмена информацией. В сложных ситуациях может даже потребоваться специальный сотрудник в организации, на которого следует возложить ответственность за исследования и улучшение систем связи в организации.

Коммуникационный процесс предъявляет определенные требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников общения должен обладать всеми или хотя бы некоторыми особыми способностями, а именно: видеть, слушать, трогать. Хорошее общение требует определенных знаний и навыков с каждой стороны, а также определенной степени взаимопонимания.

Растущая роль коммуникационных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее окружающей средой, чтобы проводить оптимальные коммуникационные процессы, полезные для организации. Хорошая коммуникация на практике - главное условие успешной реализации целей организации. В то же время именно коммуникация представляет собой один из самых противоречивых процессов в управлении, ясность понимания которого еще не достигнута.

Цель данной работы - познакомиться с характером и тонкостями коммуникаций, с потенциальными ловушками на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно сделать для более эффективного общения как между менеджерами, так и за пределами их круга.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть сущность коммуникационного процесса.
2. Изучить коммуникационные барьеры.
3. Раскрыть средства и пути преодоления барьеров коммуникации.
4. Отразить принципы и правила преодоления коммуникационных барьеров.
5. Выявить пути совершенствования коммуникации в организации.

Объектом исследования являются коммуникации в процессе управления предприятием.

Предмет изучения – барьеры на пути эффективных коммуникаций.

Теоретической и методологической основой послужили работы профессоров и экономистов по данной теме. В процессе работы использовалась учебная литература отечественных авторов и материалы из периодических изданий.

По вопросам рассмотрения сущности коммуникационного процесса была рассмотрена учебная и научная литература «Основы коммуникаций» за 2015-2019г., а также материалы периодических изданий «Коммуникативные барьеры», «Способы преодоления барьеров коммуникации» 2015-2019г.

1. Теоретические аспекты барьеров на пути эффективных коммуникаций

1.1. Сущность коммуникационного процесса

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации [11, с.24]. 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 [11, с.25].

В первом случае общение носит межличностный характер и осуществляется посредством передачи идей, фактов, мнений, предложений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного человека другому, устно или каким-либо другим способом (письменно, жестами, поза, тон голоса, время передачи, недоказанность и т. д.), чтобы получить желаемый ответ.

Эффективное межличностное общение имеет решающее значение для успеха руководства по ряду причин. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные между собой) в контексте различных событий.

Во-вторых, межличностное общение, несомненно, лучший способ обсудить и решить проблемы неопределенности и двусмысленности.

Менеджеры тратят 50-90% своего времени на общение. Это может показаться невероятным, но если учесть, что менеджер должен общаться, играя межличностные роли, информационные роли и роли принятия решений, а также выполнять все функции управления, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных действий менеджера, их называют процессом установления связей.

Все три основные ролевые установки менеджеров и все четыре основные функции управления направлены на формулирование целей организации и их достижение, причем степень реализации этих целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Следовательно, эффективное общение необходимо для успеха как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Однако, хотя критически важная роль коммуникации в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации становятся сейчас основным барьером на пути к достижению целей организации [15, с.217]. 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 [6, с.148]. 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 [4, с.116].

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 [4, с.117]. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой обмен.

Обе стороны играют активную роль в обмене. Например, если вы, как руководитель, уведомляете подчиненного об изменении их рабочего задания, то это только начало процесса обмена. Чтобы общение было эффективным, ваш собеседник должен продемонстрировать, что он понимает свою задачу и каких результатов вы от него ждете. Коммуникация эффективна только в том случае, если одна сторона предлагает информацию, а другая правильно ее воспринимает, и для этого к этому процессу необходимо относиться с большой осторожностью.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель общения - понимание передаваемой информации, то есть сообщений [2, с.83].

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.

1. Генерирование идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникации часто занимает всего несколько секунд, и поэтому выделить в нем фазы довольно сложно, необходимо проанализировать каждую из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждой из фаз. Этот анализ аналогичен изучению изображений из очень короткого фильма.

1) Сгенерируйте идею.

Коммуникация начинается с формулировки идеи или сбора информации.

Отправитель решает, какое важное сообщение или сообщение следует передать. К сожалению, многие из этих попыток терпят неудачу на первом этапе, потому что отправитель не тратит достаточно времени на обдумывание идеи. Важность этого этапа подчеркивает К. Дэвис: «Ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель не могут улучшить плохо составленное сообщение. Девиз этого этапа: «Не начинай говорить, не думая» [14, с.185].

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.

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 [14, с.185].

Если канал не очень согласуется с идеей, разработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, руководитель, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений мер безопасности, конечно, может сделать это во время непринужденной беседы за чашкой кофе или отправить ему неформальную записку. Но эти каналы вряд ли смогут передать какое-либо представление о серьезности проблемы так же эффективно, как через официальную встречу или записку.

Выбор средств связи не должен ограничиваться выбором канала. Часто желательно использовать комбинацию двух или более средств массовой информации. Это усложняет процесс, так как отправитель должен установить последовательность использования этих средств и определить, как долго они будут разделены. Однако исследования показывают, что одновременное использование устного и письменного общения обычно более эффективно, чем использование любого из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчел отмечает: «Общий вывод этой работы - устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации» [7, с.58]. 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 шаг станет яснее сразу, если вы подумаете о нем как об операции упаковки. Часто отличные продукты не продаются, пока они не упакованы

понятным и привлекательным для потребителя образом. Точно так же люди с прекрасными идеями часто не могут «упаковать» их в символы и передать их получателю по значимым и привлекательным каналам. В таком случае даже самая лучшая идея может «остаться на полке».

3) Передача.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или набора идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди путают с самим процессом коммуникации. Но ясно, что передача — это лишь один из важных шагов, которые должен пройти человек, чтобы передать идею другому [14, с.186].

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.

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (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 [8, с.127].

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 [8, с.127]. Источниками помех может быть язык (вербальный или невербальный), различия в восприятии, изменяющие значение во время кодирования и декодирования, различия в статусе руководителей и подчиненных и т. д.

Всегда есть определенные препятствия, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса общения. Обычно мы можем преодолеть помехи и донести сообщение. Но если помеха будет слишком сильной, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку обмена информацией. С точки зрения менеджмента, это приводит к снижению вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

1.2. Понятие барьера

Из чего сделана наша жизнь? Речь идет о преодолении непрерывной цепи препятствий - физических, духовных, социальных, ценностных, информационных и т. д. - чтобы удовлетворить наши потребности. Их очень много, поэтому концепция у каждого разная. З. Фрейд, основоположник самого мощного и влиятельного направления в мировой психологической науке, был первым, кто глубоко осознал огромный потенциал концепции «барьер». В России ученые в области научного творчества одними из первых раскрыли творческую роль барьеров. Оказалось, что каждому открытию предшествует определенный когнитивный барьер. Это явление было открыто Б.М.Кедровым и названо «барьером». Открытие — это процесс его преодоления. Отныне наука не может обойтись без понятия «барьер» [16, с.92].

Так что же такое барьер? Обычно барьеры трактуются в житейском понимании как нечто не желаемое, то, что создает помеху. В нашем же понимании барьер — это универсальный и постоянный атрибут жизни, ее обязательный и необходимый спутник.

Везде, где взаимодействуют какие-то силы, существуют барьеры, движения независимые от их характера. Роль барьеров в общественной жизни трудно переоценить. Они стабилизируют и регулируют жизнь народов и государств, оформляют различные запреты, нормы, законы, обычаи, традиции и т. д. Общество не могло существовать без них.

Барьеры всегда являются частью системы. Любая целостная система, состоящая из элементов, обязана своим существованием барьерам, препятствующим ее распаду. Без преград не может существовать ни один кусок материи, без них не было бы ни Вселенной, ни людей, ни государств. Под их влиянием возникают и функционируют различные организационные системы. И человек перестал быть дикарем, когда нашел моральный барьер - совесть, которая является духовным стержнем цивилизованного общества. Барьер — это определенное соотношение элементов, влияющих на систему. Специфика этого воздействия заключается в торможении, сопротивлении, противодействии, блокировании, лишении и т.д. Понятие «барьер» можно определить как отношение между элементами системы, которое ограничивает свободу одного из них [16, с.93].

По отношению к другим элементам барьер выполняет следующие основные функции:

- стабилизация: барьер останавливает движение;
- коррекция: столкнувшись с препятствием, движение меняет направление;
- энергетизация: энергия движения накапливается под влиянием барьера;
- дозировка: барьеры дозируют движения;
- торможение: барьер замедляет движение;
- лишение: барьер ослабляет функциональные возможности.

Роль барьера в жизни природы столь велика, как и в жизни общества и отдельной личности.

Барьеры в жизни личности. По отношению к человеку барьерами выступают несколько факторов: закрытая дверь, лестница, которую необходимо преодолеть, отсутствие необходимой информации, отсутствие самоконтроля, усталость, пространство и время и т. д.

Барьер - психологическое явление, отражающее свойства объекта ограничивать проявления жизнедеятельности человека, препятствовать удовлетворению его потребностей.

Барьер — это категория субъективно-объективная. То, что является непреодолимым препятствием для слабых, не для сильных. Есть внешние и внутренние преграды. Таким образом, поднимая тяжелый груз, человек испытывает внутренние трудности. Внешние барьеры связаны с внутренними барьерами, они их производят. Эти преграды сопровождаются эмоциональным стрессом, грустью, раздражением и т.д. [16, с.93].

Барьеры в деятельности. Важную роль в структуре деятельности играют барьеры. Именно барьеры дают импульс к движению деятельности, обуславливают содержание и смену ее фаз. Итак, рассмотрим четыре фазы структуры деятельности.

1 фаза – ориентировочная.

Под влиянием ценностно-информационных барьеров развиваются ценностные отношения, способность ориентироваться в новых ситуациях, осуществлять выбор целей с учетом внешних и внутренних условий.

2 фаза – программирование.

В качестве помехи выступает структурно-информационный барьер. Эта фаза учит планировать постановку и решение проектировочных задач в деятельности.

3 фаза – реализация программы.

Мастерство исполнения развивается под воздействием преграды.

Фаза определяется барьером рассогласования. Фаза прививает навыки самоконтроля. Достигнутое теряет свое очарование, что стимулирует постановку новых высоких целей. Следовательно, полициклическая активность.

Как видим, решающую роль в деятельности играют барьеры. Деятельность не только развивает, но и развивается. Анализируя все вышесказанное, можно наконец дать понятие барьера.

Барьер – широкое понятие, объединяющее механизмы разных психологических структур в одно целое, открывающее новые возможности для развития [16, с.94].

1.3. Коммуникационные барьеры

При обмене информацией могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Они существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Межличностные барьеры. При рассмотрении межличностных барьеров остановимся на:

1) барьерах восприятия;

- 2) семантический барьерах;
- 3) невербальных преградах;
- 4) плохой обратной связи;
- 5) неумении слушать.

1. Восприятие можно определить в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Этот процесс заключается в том, что информация, полученная из внешней среды, обрабатывается, упорядочивается и систематизируется. Восприятие реальности каждым человеком разное, всегда субъективное. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от своего опыта. Разрыв между базами суждений может вызвать избирательное восприятие информации в соответствии с кругом интересов, потребностей, эмоциональным состоянием и внешней средой людей. Человек, используя визуальные, звуковые, тактильные каналы для получения информации, воспринимает не всю информацию, которая до него доходит, а только ту, которая имеет для него особое значение. В результате во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, которое они получают, из-за избирательности идеи, закодированные отправителем, могут оказаться искаженными и не до конца понятыми.

2. Семантические барьеры. Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом общения, то есть сообщения. Вступая в контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания [18, с.147]. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Рассмотрим использование вербальных символов - слов. Семантика исследует, как используются слова и какие значения передают слова. Поскольку слова могут означать разные вещи для разных людей, то, что человек намеревается передать, не обязательно интерпретируется и понимается получателем информации одинаково. Семантические вариации часто приводят к недоразумениям, поскольку во многих случаях точное значение, данное символу отправителем, совершенно не очевидно. Символ не имеет четкого внутреннего значения. Значение символа раскрывается на опыте и варьируется в зависимости от контекста и ситуации, в которой используется символ. Поскольку каждый человек имеет свой собственный опыт, и каждый акт обмена информацией в какой-то степени представляет новую

ситуацию, никто не может быть абсолютно уверен, что другой человек придаст такое же значение символу, данному отправителем. Семантические барьеры могут вызвать особенно серьезные коммуникативные проблемы для компаний, работающих в многонациональной среде. Семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять обмен информацией.

3. Невербальные барьеры. Хотя вербальные символы (слова) являются основным средством кодирования идей, предназначенных для передачи, невербальные символы широко используются - жесты, улыбки, выражения глаз, поза и т. д. В невербальном общении используются все символы, кроме слов. Часто невербальная передача происходит одновременно с вербальной передачей и может улучшить или изменить значение слов. Другой тип невербального общения формируется тем, как мы произносим слова, то есть интонацией, модуляцией речи, беглостью, паузами и т.д. [19, с.215].

Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Нужно добиваться, чтобы используемые для передачи невербальные символы соответствовали сообщаемой идее.

4. Плохая обратная связь. Некоторые сообщения не требуют обратной связи, однако для повышения эффективности обмена информацией он должен быть двусторонне направленным. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально. Преградой на пути эффективных коммуникаций может быть как плохо налаженная обратная связь, так и отсутствие ее.

5. Неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить, однако это всего фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты - нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью, благодаря чему расширяются возможности понять ситуацию.

Организационные барьеры. В дополнение к межличностным контактам, нужно иметь представление о преградах в организационных коммуникациях.

Коммуникации в организациях несовершенны. Основное последствие действия

существующих систем коммуникации состоит в том, что послания трансформируются или изменяются по мере их прохождения через систему. Это означает, что конечный реципиент послания получает нечто, отличное от того, что было изначально послано, и это сводит к нулю назначение процесса коммуникации [12, с.177].

Пробел. Пробел означает «стирание аспектов сообщения», и это происходит из-за того, что получатель не может воспринимать содержание сообщения целиком и получает или пропускает только то, что он может уловить. Перегрузка коммуникации, о которой будет сказано позже, также может вызвать разрыв, поскольку некоторые сообщения не могут быть обработаны из-за перегрузки. Пробелы могут быть преднамеренными, когда определенные блоки информации стираются, когда они проходят через определенные сегменты организации. Наиболее очевидные пробелы в восходящей коммуникации заключаются в том, что большое количество сообщений отправляется большим количеством людей и отделов на нижних уровнях иерархии. Пробелы возникают по мере того, как сообщения фильтруются по мере продвижения. В случае намеренных пропусков жизненно важно знать критерии пропуска определенных типов информации. Могут быть пробелы в виде сокращения деталей и доведения сути сообщения до самого верха. Это, конечно, идеально, но практически недостижимо, так как часть содержимого сообщения обычно пропускается.

Искажение. Искажение означает изменение смысла посланий по мере их прохождения через организацию. Из предыдущей дискуссии о восприятии ясно, что люди намеренно или ненамеренно избирательно воспринимают то, что они получают в качестве посланий. Поскольку разные лица находятся в разных пунктах отправки и восприятия посланий, происходит значительное растворение смысла посланий в контексте, в котором происходит передача. Смысловые критерии во множестве точек пересечения отличаются вследствие разных личных и должностных квалификаций и разных точек зрения, обусловленных положением коммуникатора в организации.

Искажение в горизонтальных коммуникациях происходит, по-видимому, вследствие различия в целях и ценностях между организационными единицами. Избирательные пробелы и искажение или «кодирование» характерны не только для организаций. Они происходят во всех коммуникационных системах, от семьи до общества в целом. Но для организаций они имеют жизненно важное значение, поскольку организации зависят от точных коммуникаций в качестве основы для принятия решения [9, с.58].

Перегрузки. Проблема перегрузки системы коммуникации характерна для организаций в большей степени, чем для других социальных образований. Перегрузка приводит к пробелам и способствует искажениям. Она также подвержена дублированию и компенсации. В ситуации перегрузки компенсации бывают адаптивные и плохо адаптивные. Пробелы и искажения относятся к плохо адаптивным. Но это нормальная ситуация.

Один из инструментов, используемых в ситуациях перегрузки, — это очередность. Этот метод заключается в организации сообщений по времени получения или какому-либо другому аналогичному критерию. Очередность может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Если используется неправильная система приоритетов, можно использовать менее важные сообщения перед теми, которые на самом деле намного важнее для получателя. В то же время организация очереди позволяет получателям фиксировать сообщения по мере их поступления, не оставляя их без присмотра из-за общих накладных расходов.

Процесс фильтрации, который означает приоритезацию сообщений, является полезным изменением порядка. Здесь первостепенное значение имеет характер приоритетов. Многие организации используют модифицированную систему сортировки, которая позволяет помещать наиболее важные сообщения в систему, когда очевидно, что организация может предпринять соответствующие действия. Менее важные сообщения приходят, когда позволяет время. Следует отдавать преимущество системе фильтрации такого рода [7, с.105]. Вопрос всегда заключается в том, по какому правилу производится фильтрация.

Все обсуждаемые вопросы проистекают из того факта, что информация, передаваемая в организациях, требует интерпретации. В случае чрезмерной перегрузки из-за обилия материала процесс интерпретации перестает работать. Очередность и фильтрация предназначены для сортировки сообщений по приоритету. Любая система приоритета означает, что интерпретация сообщений уже была сделана путем признания некоторых сообщений более важными, чем другие. Следовательно, интерпретация происходит независимо от того, были ли приоритеты установлены заранее или когда получены сообщения.

2. Методы и пути преодоления коммуникационных барьеров

2.1. Средства и пути преодоления барьеров коммуникации

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слушали и слышали. Поэтому, важно знать способы преодоления барьеров.

Преодоление избегания. Борьба с этим видом барьеров включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Привлечение внимания. Психологические исследования показывают, что внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние — это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала, внутренние — это те, которые определяются актуальностью, значимостью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

Поддерживание внимания. Умение поддерживать внимание связано с осознанием тех же факторов, которые используются при привлечении внимания, но на этот раз — это борьба с тем, чтобы внимание другого отвлекалось какими-то "чужими", не от нас исходящими стимулами.

Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним по отношению к данному взаимодействию стимулом - громким стуком в дверь, собственными размышлениями не по теме и т.д. Первая группа приемов поддержания внимания, в сущности, сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально "изолироваться" от них. Еще одна группа приемов поддержания внимания - постоянное изменение характеристик голоса и речи, чтобы избежать монотонности.

Управление вниманием в общении - важная задача не только для говорящего, но и для слушающего [5, с.263].

Использование феномена авторитета. По критерию авторитетности человек решает вопрос о доверии к собеседнику. Если он признается неавторитетным, его воздействие не будет иметь успеха, если же авторитет есть - тогда коммуникация будет эффективной.

Преодоление фонетического барьера. Вряд ли кого-нибудь удивит совет: для того, чтобы быть правильно понятым, надо говорить внятно, разборчиво, достаточно громко, избегать скороговорки и т.д. Для каждого вполне ясно, что выполнение такого рода условий улучшает "проходимость" информации, оптимизирует коммуникацию. Кроме того, для преодоления фонетического барьера необычайно важна обратная связь. В конкретном общении оптимальную скорость речи или дикцию можно установить по ходу дела, опираясь на реакцию слушателя.

Преодоление семантического барьера. Семантический барьер является следствием несовпадения тезаурусов людей. В силу того, что каждый человек имеет неповторимый индивидуальный опыт, он имеет и неповторимый тезаурус. Что же позволяет преодолеть этот барьер? Это возможно при более полном представлении о тезаурусе партнера. В сущности, в этом нет ничего невозможного - мы постоянно учитываем тезаурус партнера в общении, хотя и делаем это произвольно. Многочисленные ошибки в коммуникации связаны именно с недооценкой разности тезаурусов. Мы постоянно недооцениваем разность тезаурусов, исходя из убеждения "все, всё понимают как я". Между тем правильно как раз обратное "все, всё понимают по-своему".

Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию, которая будет легче пониматься, лучше запоминаться. Преодоление логического барьера. Логика, как известно, бывает разная, значит, при построении воздействия важно учесть и любимую логику партнера [17, с.161].

Преодоление логического барьера связано с сознанием эффективности разных аргументов и способов аргументации. Для этого необходимо примерно представлять себе позиции, а также индивидуальные и социально - ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера.

Пожалуй, наиболее важным индивидуальным коммуникативным навыком является умение слушать [17, с.164]. Слушать активно — значит задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Слушать активно — значит, обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения. Для передачи собственных сообщений необходимо выбирать правильные каналы. Если ваше сообщение сложное, то оно требует использования емкого коммуникативного канала, например телефон или личная беседа. Если это рутинные послания или

данные, то они могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте.

Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит все своими глазами, встречается с людьми, он получает гораздо более полное представление об организации, получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности [20, с.294].

Атмосфера доверия и открытости в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают вверх как хорошие, так и плохие новости. Для создания такой атмосферы необходимы усилия по развитию межличностных качеств работников.

Во-вторых, менеджерам необходимо развивать и использовать формальные каналы связи по всем направлениям.

В-третьих, менеджеры должны поощрять одновременное использование нескольких формальных и неформальных каналов связи. Эти различные каналы включают письменные инструкции, личные беседы, выход в свет.

В-четвертых, структура организации должна соответствовать коммуникационным требованиям. Если в организации не хватает горизонтальных каналов коммуникации, в ней могут формироваться аналогичные команды, вводиться другие группы «быстрых ответов», должности менеджеров-интеграторов, матричные структуры. Организационная структура должна, среди прочего, отражать потребность в информации. Когда отдел или команда выполняет сложные нестандартные задачи, структуры должны быть децентрализованы, что может интенсифицировать обсуждения и вовлечь сотрудников в процесс управления.

2.2. Принципы и правила преодоления коммуникационных барьеров

Правдивость. Коммуникация начинается с создания климата доверия [21, с.87]. Такой климат должен формироваться благодаря усилиям организации, подчеркивающим ее стремление служить интересам общественности. Люди должны в значительной степени доверять организации или тем, кто выступает в ее

поддержку, уважать их как компетентные источники по тому или иному вопросу, о котором идет речь.

Контекст. Содержание коммуникационных усилий должно соотноситься с реальной ситуацией, соответствовать ей. Как бы умело не использовались средства массовой информации, они всего лишь дополняют повседневную жизнь, мнения и действия людей. Контекст ситуации должен предоставлять людям возможность участия в событиях и реагирования на коммуникативные усилия. Сама ситуация, жизненные обстоятельства должны подкреплять сообщения организации, а не противоречить им. То есть эффективная коммуникация требует благоприятного социального климата, в формировании которого принимают участие средства информации.

Содержание. Сообщение должно иметь значение для тех, кто его получает, совпадать с системой их ценностей. Нужно, чтобы оно было релевантным ситуации, в которой находится получатель. Люди преимущественно сосредотачиваются на той информации, которая обещает им наибольшее вознаграждение. Содержание информации детерминирует аудиторию.

Ясность. Сообщения следует подавать в простой форме. Слова и формулировки должны быть одинаково понятны и получающему сообщение, и отправляющему его. Сложные проблемы необходимо вкладывать в простые и ясные темы, лозунги и стереотипы. Чем больший круг людей должен получить сообщение, тем доходчивее оно должно быть. Организации стоит разговаривать с общественностью одним голосом, а не множеством голосов.

Коммуникация - нескончаемый процесс. Она нуждается в повторениях, чтобы проникнуть к людям [18, с.135].

Повторение (в разных вариантах) способствует как обогащению знаний, так и убеждению. Изложение должно быть последовательным.

Каналы. Нужно пользоваться теми существующими каналами коммуникации, к которым обращаются и которым доверяют люди. Создание новых каналов может быть сложным, длительным и дорогостоящим делом. Различные каналы по-разному воздействуют и эффективно работают на разных этапах процесса распространения информации. Когда нужно выйти на целевые группы общественности, необходимо подбирать специальные каналы. Многие каналы коммуникации ассоциируются у людей с разными системами ценностей.

Готовность аудитории. Коммуникацию следует осуществлять с учетом способности аудитории. Общение приносит наибольший результат, когда люди, которым адресовано сообщение, прилагают меньше усилий для его понимания. Это зависит от таких факторов, как возможности, привычки, способность читать и уровень образования. Никогда, не приступайте 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 [3, с.63].

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 [3, с.63].

Соблюдение этих правил и принципов способствует реализации функции коммуникации в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

3. Пути совершенствования коммуникации в организации

Некоторые из основных способов улучшения коммуникации в организации: регулирование информационных потоков, управленческие действия, внедрение систем обратной связи, внедрение систем для сбора предложений, использование информационных бюллетеней, использование современных информационных технологий и ресурсов. Рассмотрим эти методы подробнее [13, с.823].

Регулирование информационных потоков (иными словами, изучение информационных потоков).

Каждый руководитель должен знать свои информационные потребности, а также потребности своих подчиненных. Он должен четко понимать объем информации, необходимый каждой части организации для успешного функционирования в целом. При этом не должно наблюдаться ни информационной перегрузки, ни информационного голода. Потребность в информации во многом зависит от масштаба задач и целей.

Именно руководитель ставит перед собой и подчиненными эти цели, соответственно, именно он должен анализировать, изучать и корректировать информационные потоки, чтобы обеспечить наибольшую эффективность коммуникационных процессов в организации, а значит, и успех работы как целое.

Разработка и внедрение систем сбора предложений.

Это необходимо для облегчения доступа к информации с нижних уровней на более высокие. При использовании этой системы все сотрудники организации имеют возможность представить свои идеи, предложения, повышающие эффективность работы организации. Основная цель построения такой системы - уменьшить фильтрацию при передаче информации снизу вверх.

В большинстве случаев такая система реализуется с помощью ящиков предложений, в которые сотрудники могут анонимно бросать письма со своими предложениями.

Однако это не очень эффективно, потому что сотрудник не видит, рассматриваются его предложения или нет, а также отсутствует материальный стимул для сотрудников, идеи которых были применены для повышения эффективности работы. Следует разрабатывать программы, чтобы открыто демонстрировать, почему конкретная идея реализована или нет, а также стимулировать ценные идеи сотрудников. Также можно настроить что-то вроде телефонной службы для получения предложений или страницы уведомлений и

пожеланий на веб-сайте компании, где люди, имеющие дело с этой информацией, могут ответить на интересующие вопросы, дать объяснения возможности или невозможности использования каждого из них. Кроме того, одним из вариантов обратной связи является создание кружков качества, а также групп неуправленческих работников, которые встречаются еженедельно для обсуждения предложений по улучшению работы и управления, а также возможные или существующие проблемы, влияющие на их работу.

Улучшение управленческих действий.

Лидер может проводить небольшие встречи с несколькими своими сотрудниками, чтобы делиться нововведениями, обсуждать предстоящие изменения, расставлять приоритеты в работе на будущее и т. д.

В некоторых компаниях как минимум раз в месяц проводятся подобные совещания, в которых принимает участие практически весь коллектив. Эти встречи способствуют налаживанию коммуникационного процесса не только между сотрудниками, но также и между сотрудниками и руководителем [10, с.1086]. Подчиненные начинают чувствовать свою роль в жизни компании. Во многих организациях проводятся подобные встречи, но только среди руководящего звена (так называемые «планерки»). На них подводятся итоги проделанной работы, а также ставятся новые цели и задачи.

Что касается встреч, то они часто превращаются в фарс. Его основная цель - способствовать диалогу между управленческой элитой и сотрудниками - не достигается, поскольку предполагаемый диалог происходит в монологе, естественно сверху вниз. Сотрудников иногда почти заставляют присутствовать (что чем-то напоминает партийные собрания в советские времена). Заметки, отправленные на трибуну, предварительно проверяются на содержание, и, как правило, автор сложного вопроса исследуется с помощью анализа почерка.

Улучшение системы обратной связи. Системы обратной связи являются основой для построения системы управления и коммуникации в организации. Одной из разновидностей системы обратной связи может быть перемещение сотрудников организации из одной части в другую. Например, менеджер идет в цех, где лично проверяет, как выполняются его заказы, правильно ли сотрудники поняли смысл информации, которую он хотел передать. Следующая версия системы обратной связи — это опрос сотрудников. Опросы необходимы для того, чтобы руководство могло получить ответы от работников на большое количество своих вопросов

единовременно. Примерами таких вопросов могут выступать:

- 1) насколько четко доведены до работников цели и задачи их работы;
- 2) с какими видами проблем они сталкиваются в результате своей профессиональной деятельности;
- 3) насколько точная информация, необходимая в работе доводится до них; 4) как они оценивают руководителя;
- 5) владеют ли они информацией, касающейся их дальнейшей работы, а также в курсе ли он последних изменений в работе организации [14, с.237].

Для построения эффективной коммуникационной системы организации необходимы следующие принципы, заостряющие внимание на качестве сообщений, условиях их приема, а также использовании преимуществ неформальной организации. Далее дадим им краткую характеристику.

Принцип ясности. На первый взгляд может показаться, что коммуникация — это просто сообщение, но это не совсем так. Для того, чтобы информация, передаваемая в процессе коммуникации, представляла хоть какую-нибудь ценность, ей необходимо пройти отбор по принципу ясности.

Передаваемое сообщение будет обладать ясностью только, если язык и способ его передачи будет понятен получателю.

Принцип целостности.

По своей природе все управленческие сообщения выступают скорее средствами, нежели окончательными целями. Принцип целостности заключается в том, что целью управленческих сообщений выступает оказание содействия налаживанию взаимопонимания среди сотрудников, работающих над одной задачей, чтобы способствовать выполнению поставленных целей организации.

Принцип стратегического использования информационной организации.

Данный принцип заключается в том, что максимально эффективный коммуникационный процесс протекает только, если руководство применяет неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

Одно из действий на пути совершенствования коммуникаций - определение того, какая именно информация необходима для распространения между сотрудниками фирмы для того, чтобы повысилась степень удовлетворенности фирмой, а также с целью проведения стимулирования производительности труда [1, с.82]. Если сотрудники в курсе того, что происходит с их компанией, и они четко осознают свою роль в ней, у них развивается уверенность и доверие к руководящему составу организации, а также они начинают поддерживать цели и стратегию организации. Если же данная информация утаивается, либо руководство что-то не договаривает, процесс работы нарушается, начинают появляться слухи, работники перестают доверять руководству. Для того, чтобы разработать эффективную программу внутренних коммуникаций в организации, руководителю нужно начать с анализа и оценки управленческой среды. Возможно, для этого нужны ему будут люди, поддерживающие и разделяющие именно его точку зрения. Их можно найти в отделе по управлению персоналом.

Потом следует приступить к изучению литературы, чтобы можно было составить четкую картину того, что собой представляет организационная структура и тип коммуникаций данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение коммуникации в бизнесе на современном этапе развития постоянно растет. Это связано с тем, что предприятия, организации, их руководители и сотрудники должны получать и узнавать все больше и больше информации, которая помогает решать возникающие проблемы.

Значение коммуникации в управлении невозможно переоценить. Практически все, что делают лидеры, чтобы помочь организации достичь своих целей, требует эффективного общения. Если люди не могут обмениваться информацией, ясно, что они не смогут сотрудничать, формулировать цели и достигать их.

Коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов.

Однако в процессе общения часто возникают трудности и недопонимания. Их причиной могут быть коммуникационные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Система барьеров — это своего рода автоматизированная охрана - при срабатывании охранной сигнализации подходы к человеку автоматически блокируются. В противном случае человеческий мозг и психика просто не выдержали бы информационного коллапса. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль.

Неэффективные коммуникации - одна из главных проблем. Глубоко разбираясь в коммуникации на уровне отдельного человека и организации, необходимо научиться сокращать количество неэффективных коммуникаций и становиться более эффективными менеджерами.

Вы можете улучшить коммуникацию в организациях в следующих областях:

1. Регулирование информационных потоков (изучение информационных потоков);
2. Разработка систем сбора предложений с целью облегчения потока информации с нижних уровней на верхние и уменьшения фильтрации;
3. Совершенствование управленческих действий (проведение собраний);
4. Совершенствование систем обратной связи;
5. Использование современных информационных технологий (сети, электронная почта, Интернет);
6. выпуск информационных бюллетеней.

Организационные коммуникации теперь стали важнейшим ресурсом социально-экономического, технического и технологического развития любой организации, являясь, так сказать, катализатором научно-технического прогресса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Барышников Н.В. Основы межкультурной коммуникации: Уч. / Н.В. Барышников. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 192 с.
2. Гавра Д. Основы теории коммуникации. / Д. Гавра. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
3. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации (для бакалавров) / О.Л. Гнатюк. - М.: КноРус, 2015. - 128 с.
4. Гойхман О.Я. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / О.Я. Гойхман, Л.М. Гончарова, В.И. Дубинский. - М.: Инфра-М, 2018. - 253 с.

5. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для бакалавров / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 433 с.
6. Кривоко́ра, Е.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие / Е.И. Кривоко́ра. - М.: Инфра-М, 2017. - 447 с.
7. Ларина Т.В. Основы коммуникации: Учебник / Т.В. Ларина. - М.: Академия, 2018. - 160 с.
8. Лисс Э.М. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 342 с.
9. Маркова Е. И., Маркова И. Д. Коммуникативные барьеры в деловом общении и способы их преодоления//Наука и современность. - 2017. - №16. - С.54-59.
10. Мансурова Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 1084 - 1089.
11. Нахимова Е.А. Основы теории коммуникации: Учебное пособие, стер / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. - М.: Флинта, 2015. - 164 с.
12. Павлова Л.Г. Коммуникативные барьеры в сфере управления / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2017. - № 2. - С. 175 - 180.
13. Рафикова Д.М. О путях и способах повышения эффективности организационных коммуникаций / Д.М. Рафикова // Экономика и социум. - 2016. - № 12-2. - С. 822 - 825.
14. Спивак В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2017. - 460 с.
15. Спивак В.А. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 460 с.
16. Тупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс [Текст] / Я.А. Лупьян. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 223 с
17. Тимофеев М.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие / М.И. Тимофеев. - М.: Риор, 2018. - 312 с.
18. Фалькова Е.Г. Межкультурная коммуникация в основных понятиях и определениях. - СПб: СПбГУ, 2017. - 563с.
19. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации): Учебное пособие / А.С. Чамкин. - М.: Инфра-М, 2018. - 384 с.
20. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и К, 2016. - 488 с.
21. Шунейко А.А. Основы успешной коммуникации: Учебное пособие / А.А. Шунейко, И.А. Авдеенко. - М.: Флинта, 2016. - 192 с.