

Содержание:

Введение

Получившие развитие во второй половине XX века процессы глобализации и интернационализации актуализировали такой аспект социальной коммуникации, как взаимодействия в межкультурной среде. Вследствие падения "железного занавеса" Россия и страны Восточной Европы оказались включенными в процессы масштабных изменений миропорядка в целом.

Контакты представителей разных культур порождают множество проблем, которые обусловлены несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения партнеров и т.п. Поэтому успешность взаимодействия зависит от достижения консенсуса по поводу правил и схем коммуникации, не ущемляющих интересов представителей разных культур. Требуется адаптация традиционных моделей монокультурных взаимодействий к новой социальной среде на фоне сохранения культурного многообразия мира.

Межкультурная коммуникация является одним из прогрессивно развивающихся направлений как за рубежом, так и в современной России. Концептуальной основой западных исследований по данной проблематике выступают междисциплинарные подходы, что обусловлено потребностью многостороннего осмысления происходящих в этом поле процессов. Особый интерес представляет изучение барьеров коммуникации представителей разных социокультурных систем.

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 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: понятие, виды, характеристика

1.1 Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика

Современные нестабильные условия рыночной экономики требуют от организаций проявлять высокую степень внимательности к изменениям внешней среды. Большинство организаций направлено на успешное развитие и функционирование. Для этого им необходимо своевременно реагировать на воздействие внешней среды и проводить соответствующие изменения.

Проведение любых организационных изменений всегда вызывает ряд противодействий, которые принято называть сопротивлением. Выделяется множество различных причин сопротивлений изменениям, таких как «психологические», «социальные» и т.п., но в данном исследовании мы обращаем внимание на одну из важных причин сопротивлений - коммуникационные барьеры, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Устранение влияния коммуникационных барьеров и снижение уровня сопротивления организационным изменениям позволит компании повысить эффективность деятельности, тем самым обеспечить необходимую устойчивость на конкурентном рынке.

Под сопротивлением переменам следует понимать различные поступки или действия сотрудников компании, направленные на задержку, дискредитацию, противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Существует несколько традиционных причин сопротивления персонала орг. изменениям: социальные, логические и психологические аспекты. Сущность социальных причин состоит в том, что изменения в связи с чем-то «новым» вступают в борьбу с групповыми интересами, нормами, ценностями.

Психологические виды основываются на эмоциях, чувствах, установках. Логические причины - это несогласие с фактами, доводами о времени, усилиях, необходимых для адаптации к изменениям, в том числе по поводу усвоения новых должностных обязанностей.

Коммуникационные барьеры могут формироваться, как на межличностном уровне, так и на организационном. Существует огромное количество явлений, которые негативно сказываются на коммуникациях. В связи с этим, рассмотрим наиболее интересные нас барьеры, возникающие у персонала организации.

Рассмотрим межличностные барьеры. Межличностное общение представляет собой коммуникации, которые осуществляются между отдельными людьми, когда общение происходит наедине или коммуникации, возникающие между группой людей посредством слов, выражений, и несловесных средств общения.

Организационные барьеры коммуникаций часто возникают из-за неэффективной структуры управления, неправильным осуществлением функций управления, из-за ошибок высшего руководства в делегировании обязанностей и полномочий.

Личностные барьеры представляют собой коммуникативные проблемы, возникающие из-за личностных характеристик обеих сторон общения. Структурные барьеры на уровне организации - это коммуникации между отдельными элементами организационной структуры, которые обусловлены неоднозначностью во взаимоотношениях между различными структурными единицами организации.

1.2 Коммуникационные барьеры

В широком смысле слова коммуникация - это человеческое общение. Оно может происходить в формальной и неформальной обстановке. Под процессом общения подразумевают процесс обмена информацией, что происходит посредством различных средств коммуникации. Если исходить из того, что основная цель общения - только обмен информацией, то можно рассмотреть все виды коммуникативных барьеров, что могут препятствовать этому.

В процессе коммуникации всегда участвуют коммуникаторы и реципиенты. Вне зависимости от того, сколько человек участвует в разговоре, всегда будут те, кто говорят, и те, кто слушают. Человеческое общение, как и любой другой обмен информацией, основано на трехзвенной цепи: Кодирование. Передача. Декодирование. Как это все происходит? Коммуникатор оформляет информационное сообщение в код (слова, жесты, мимика) и передает реципиенту. Тот, в свою очередь, посредством зрения и слуха принимает и понимает сообщение. Коммуникативные барьеры могут возникнуть на каждом звене этой цепочки. Согласно А. Панфиловой, виды коммуникативных барьеров в общении могут быть: стилистическими, семантическими, лингвистическими, фонетическими, логическими и психологическими.

Применительно к организационной коммуникации мы предлагаем сосредоточить внимание в первую очередь, на препятствиях, связанных с содержанием сообщения. Сам процесс передачи информации еще не является условием ее понимания, существует проблема трансляции смысла в коммуникации [2; 3;7]. На неправильное понимание смысла слов указывают семантические барьеры, с неизбежностью возникающие в организации. Источник и получатель сообщения, находясь на разных уровнях вертикали («руководитель – подчиненный»), могут принадлежать к различной социокультурной среде, отличаться уровнем интеллекта, словарным запасом и профессиональной компетентностью. Кроме того, не избежать и сложностей в понимании сообщения при горизонтальной коммуникации по причине отличий ее участников в силу особенностей личности, уникальности их опыта. Искажению передаваемого сообщения будут способствовать и дефекты речи коммуникантов: невнятное произношение усилит сложности в его адекватной передаче и т.д. Поскольку сообщение не будет понято получателем, семантический барьер может снизить эффективность коммуникации.

Поэтому деятельность менеджера должна быть направлена на предупреждение или преодоление таких барьеров при коммуникации в организации. Следует сосредоточить внимание на адекватной передаче информации, при которой смысл источника и/или отправителя сообщения доходит до его получателя без искажений. Основной целью коммуникационного процесса должно стать обеспечение понимания сообщения путем его ясного формулирования и необходимого уточнения посредством активизации обратной связи.

Также барьеры в общении могут быть внешними, внутренними и базовыми. Можно сказать, что это три глобальных вида коммуникативных барьеров. Внешние барьеры возникают тогда, когда человеку что-то мешает передавать информацию и эта причина от него никак не зависит. Например, пропала связь, пока человек разговаривал по телефону или во время разговора с другом, вдруг откуда-то со стройки или железнодорожной станции донесся громкий звук, из-за которого собеседник не смог услышать последние слова. Внешний вид коммуникативных барьеров носит исключительно технический характер и никак не связан с физиологическими патологиями. Внутренние барьеры возникают из-за лингвистических, семантических или стилистических причин. Наиболее распространен этот вид коммуникативного барьера при изучении иностранного языка. Он сводится к тому, что декодируемые сигналы являются неадекватно закодированными на вербальном уровне. Проще говоря, реципиент не в состоянии понять того, что сказано на языке, которого он не знает. Базовые барьеры – это

уже объект изучения психологии. Если внутренние и внешние барьеры можно определить как чисто технические, и от них, по крайней мере, легко избавиться, то базовые устранить не так просто, к тому же их бывает несколько. Базовые барьеры заключаются в непонимании реципиентом смысла сказанного не потому, что это другой язык, а потому, что у него возникают свои ассоциации, сравнения и представления, которые мешают адекватному восприятию. Вот какие существуют виды коммуникативных барьеров базового типа: ментальные и эмоциональные. В разговоре, особенно неформальном, людям свойственно переводить мыслеобразы в слова и жесты, а потом декодировать обратно. Вот только одни и те же слова вызывают у контактеров разные ассоциации. В зависимости от того, где человек учился, работал и проживал, у него возникают свои представления, то есть он совершенно по-другому воспринимает переданные ему мыслеформы. Этот вид коммуникативного барьера в общении может быть логическим или эмоциональным. В некоторых случаях эту преграду практически невозможно преодолеть, в особенности если контактеры находятся на разных уровнях ментального и эмоционального состояния. Допустим, эмоциональное состояние - вещь нестабильная, и его можно выровнять. Тогда проблема с коммуникацией разрешится сама собой. А вот чтобы исправить ментальный уровень, потребуется несколько лет дополнительного образования и тренировки сообразительности. Также принято выделять следующие виды межличностных коммуникативных барьеров: Мотивационный. В общении цели собеседников должны совпадать, в крайнем случае не противоречить друг другу. И если возникает подобное противоречие, то информация с самого начала не может восприниматься адекватно. Человек будет слушать, но вряд ли он услышит именно то, что ему хотел передать собеседник. Получится ситуация из области «что хочу, то и слышу». Терминологический. Эта проблема возникает, когда обсуждается определенный вопрос людьми с разным уровнем компетентности. К примеру, о фондовом рынке рассуждает художник из Питера и опытный акционер в этой области. Естественно, участники дискуссии будут по-разному интерпретировать слова друг друга, поскольку опираться будут исключительно на свои знания. Так, есть вероятность, что может возникнуть конфликт интерпретаций, который очень сложно определить сразу же. Однако этот барьер легко можно преодолеть, если выработать собственный словарь терминов или попросту попросить собеседника заменить зубодробительные научные эпитеты «человеческими» словами. Мировоззренческий барьер. Это самый глубокий и труднопреодолимый коммуникативный барьер. Он может возникнуть из-за разного возраста собеседников, разного жизненного опыта или культурного уровня. Непонимание

основывается на том, что каждый коммуникатор обладает разным уровнем сознания. Например, всем известный конфликт отцов и детей. Также высока вероятность того, что собеседник попросту заиклен на субъективной мысли, что его никто не сможет понять, но это немного другое. А если говорить о мировоззрении, то действительно на разном уровне сознания по-разному воспринимаются даже самые обыденные ситуации. В результате появляются две реальности, которым не суждено пересечься между собой, соответственно, сложно найти общее информационное поле. Но даже этот барьер можно преодолеть, если собеседник с более высоким уровнем сознания посмотрит на ситуацию с точки зрения своего собеседника.

Таким образом, коммуникативные барьеры – это психологические препятствия, мешающие людям понимать друг друга правильно. В зависимости от того что и как не понимает собеседник, существует несколько видов коммуникативных барьеров и их характеристик. Ученые приводят разные способы классификации барьеров, поэтому сложно сказать наверняка, сколько их существует. Но для лучшего раскрытия темы стоит привести наиболее распространенные виды коммуникативных барьеров с примерами и способами, которые помогут достичь взаимопонимания. Как показывает практика, не существует той преграды к общению, которую невозможно преодолеть, есть только нежелание коммуникатора и реципиента найти общий язык. Люди часто заблуждаются, думая, что достаточно высказать свое мнение, как его поймут. Это возможно только при условии, что сообщение достигнет своего адресата без изменений. И, к сожалению, такое случается очень редко, практически никогда. Коммуникаторы говорят одно, а реципиенты понимают совсем другое. И не потому, что они так поступают специально, просто все сообщения поддаются воздействию многих факторов и помех, снижающих результативность передачи информации. Невозможно учесть все факторы, искажающие сообщения, поэтому были предприняты самые разнообразные попытки классификации видов коммуникативных барьеров. Особенности возникновения и проявления непонимания напрямую зависят от того, что стало причиной искажения информации. К примеру, если разговаривать с человеком, который раздражен с самого утра, то он явно не поймет и 10 % переданных данных, а в противном случае еще и возмутится из-за того, что его якобы оскорбили, хотя об этом даже никто не подумал.

1.3 Виды коммуникационных барьеров

Однако и в рамках одной культуры возможно появление коммуникационных барьеров, таких как межличностные барьеры.

К ним относят барьеры восприятия, семантические барьеры, невербальные преграды, неумение слушать, некачественная обратная связь, сложные (смешанные) межличностные барьеры (барьер «авторитет», барьер «избегание», барьер «непонимание», барьер «логическое непонимание») [1].

Пытаясь изучить с научной точки зрения понятие и виды коммуникативных барьеров, В. Шепель выявил шесть препятствий, которые являются наиболее явными: Некомфортные условия физической среды, где состоится передача информации. Слушатель озабочен совершенно другими проблемами (инерция включенности). Антипатия к собеседнику в частности, и к другим мыслям вообще. Засоренность сознания стереотипами. Языковой барьер, включая различие лексики, словарного запаса и диалекта.

Профессиональная неприспособленность, то есть если человек, «темный» в каком-то вопросе, пытается втиснуться в сферу его исследования и вступает в разговор с человеком, компетентным в данном вопросе. Коммуникатор попросту неприятен реципиенту. В свою очередь, психолог Б. Поршнева в работе, где давал советы бизнесменам, описал виды коммуникативных барьеров в деловом общении.

Их было всего четыре: Фонетический. Если человек говорит невыразительно, слишком быстро/медленно, «проглатывает» буквы или имеет акцент, то его речь сложно понять должным образом. Семантический. Люди не понимают друг друга из-за различий в системе значения слов. Стилистический. Если речь коммуникатора не соответствует ситуации или эмоциональному состоянию реципиента. Например, если кто-то начнет на похоронах рассказывать веселую байку о своем путешествии в Гонолулу.

Логический. Когда у каждого человека есть своя логическая цепочка суждений. Окружающая среда, технические и человеческие барьеры В более обширном понимании к видам коммуникативных барьеров относятся: Препятствия, обусловленные окружающей средой. Технические барьеры. Человеческий фактор. Окружающая среда может создавать дискомфортные условия для передачи и восприятия информации.

Например, шум в помещении или за окном, ремонтные работы, телефонные звонки, громкая музыка. Также от разговора могут отвлекать яркое солнце, пейзаж, специфический интерьер. Неблагоприятно на коммуникацию влияют погодные и температурные условия. Что касается технических барьеров, то изначально к этому понятию относили только «шумы», но в современной коммуникативистике это

понятие имеет куда более широкое значение. К нему относят все, что искажает или прерывает передаваемое сообщение.

Человеческие барьеры делятся на психофизиологические и культурные. Первые возникают, если имеет место нарушение артикуляции, глухота, потеря зрения. Также на качество общения сильное влияние оказывают психологические характеристики. Психолог Б. Парыгин обозначил барьеры, связанные с механизмами социально-психологического взаимодействия, влиянием людей друг на друга и личностных особенностей. К распространенным формам психологических барьеров психологи относят нервное напряжение, эмоциональные срывы, апатию, депрессию и психические свойства индивида.

Если говорить об этих видах коммуникативных барьеров и функциях, которые они выполняют, стоит выделить две позиции: Психологическое препятствие.

Психологическая защита. Также на общение влияют социокультурные факторы. Каждый индивид является носителем определенных социальных качеств. Человек, живущий в обществе, непременно относится к конкретному этносу, нации, религиозной конфессии или профессиональному сообществу. Эти факторы порождают множество социокультурных различий и, как результат, - коммуникативных барьеров.

Фонетический барьер Еще один вид межличностного коммуникативного барьера - фонетический. Он обусловлен различными знаковыми средствами передачи сообщений. Множественные препятствия создаются акустическими и физиологическими препятствиями в речи. Диапазон этого непонимания достаточно широкий - от небольшого (сложность в произношении некоторых слов) до полного (когда говорят абсолютно непонятно или на иностранном языке).

Неполное понимание возникает, если коммуникатор говорит невнятно, быстро или с акцентом. Чтобы смягчить такие непонимания, нужно делать паузы в разговоре, это поможет акцентировать внимание на сказанном. Также фонетический барьер может возникнуть при резком повышении тона. Тогда внимание реципиента будет акцентировано не на информационном сообщении, а на отношении коммуникатора к нему. Если такое происходит, нужно успокоить говорящего, чтобы прийти к эмоциональному равновесию при передаче сообщения.

К примеру, можно сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я смогу лучше вас понять». Помимо тона речи большое значение на передачу информации оказывают ударение и тональность. Расставляя всевозможные акценты, коммуникатор может

изменить содержание передаваемой мысли.

Допустим, если сказать «это упражнение лучше сделать сегодня» спокойно и не делая излишних ударений, то реципиент не поймет важности сроков выполнения задания. А вот если сделать ударение на слове «сегодня», тогда можно будет уже понять необходимость проведения мероприятия в конкретно обозначенный срок. Если произносить фразы или просьбы слишком спокойно или излишне эмоционально, то это может снизить эффект восприятия.

У собеседника сразу же возникнет защитная реакция, что проявится в торможении или переключении внимания. Также большую роль играет скорость речи, важно анализировать ее и процесс обработки информации слушателем. Картины восприятия могут испортить и помехи произношения, такие как назализация, то есть смешки, стоны, хныканье, шепот и т. д. Барьером в общении могут стать неправильно поставленные ударения в словах и слова-паразиты.

Чтобы преодолеть эту проблему, участникам коммуникации нужно работать над качеством речи. Семантический барьер Этот вид помех в коммуникации возникает в случае, если собеседники не понимают смысла и значения сказанных слов. Чаще всего семантический барьер имеет место, когда встречаются представители различных субкультур. Здесь стоит обратить внимание на такое понятие, как жаргон. Жаргон – это речь определенной социальной или профессиональной группы, где содержится множество слов, свойственных только этому сообществу людей. В этом случае непонимания помогут избежать знания культуры и обычаев другой страны или социальной формации.

Помимо этого проблемы возникают, если у одного из собеседников ограниченный словарный запас, а другой обладает богатым литературным (или научным) языком. Чтобы достичь взаимопонимания, нужно установить обратную связь, использовать уточняющие вопросы, чтобы добиться адекватного восприятия информации.

Стилистический барьер Рассматривая виды и функции коммуникативных барьеров, сложно обойти вниманием стилистический коммуникативный барьер. Психологи отмечают, что в общении специально менять стиль своей речи могут люди экспрессивные и, как говорится, «не от мира сего». Кто в здравом уме станет пересказывать сказку научным стилем? Но обо всем по порядку. Стиль – это отношение формы информации к ее содержанию. Барьер непонимания возникает во время использования разных языковых средств для выражения мыслей и обусловлен разными стилями подачи информации.

Принято различать экспрессивный и логический стиль. Экспрессивный характеризуется повышенной эмоциональностью, жестами, восторженными восклицаниями. Логический стиль связан с последовательным изложением информации, подбором фактов, использованием точной терминологии. В структурировании информации существует два приема: Правило рамки. Коммуникатор четко очерчивает начало и конец разговора. Еще в начале XX века было отмечено, что при таком подходе реципиент лучше запоминает именно начало и конец сообщения. Главное, не начинать «за здоровье» и не заканчивать «за упокой».

Правило цепи. Информация выстраивается определенным образом в последовательную цепочку фактов. К примеру, человек может использовать перечисление или ранжирование (от самого важного до малозначительного). Стилистические барьеры возникают из-за неправильной организации информации, несоответствия формы и содержания. Преодолеть этот барьер поможет способность структурировать информацию, использовать содержание, соответствующее форме, говорить кратко и использовать наиболее уместный для ситуации темп.

Логический барьер Эта проблема непонимания возникает, когда коммуникаторы не согласны с доводами, суждениями или представлениями.

Каждый человек смотрит на мир по-своему, поэтому смысл каждого сообщения всегда индивидуален. Поэтому нередко встречаются ситуации, когда что-то существенное для одного считается малозначимым для другого. Такое препятствие чаще всего возникает у коммуникаторов с разным типом мышления.

Преодолеть этот барьер можно, если попытаться понять логику собеседника и найти причины расхождения мыслей. На этом стоит закрыть тему основных видов коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Хотя на тему трудностей в общении можно еще долго рассуждать. Чтобы понимать и быть понятым, не стоит настаивать на том, что именно ваши мысли являются единственно верными. Каждый человек имеет определенный багаж знаний и жизненный опыт, исходя из которых понимает сказанное собеседником. И если пытаться понять точку зрения говорящего, то высока вероятность того, что барьеры в общении не будут казаться непреодолимой преградой.

Глава 2. Эффективность коммуникаций

2.1 Модели преодоления коммуникационных барьеров

Для снижения влияния коммуникационных барьеров на деятельность организации и проведение изменений нами был разработан инструмент, который получил название Модель «увлеченности».

Модель «увлеченности» представляет модель организации, в которой сотрудники классифицированы на определенные категории, к каждой из которых присвоена определенная степень «увлеченности» персонала к работе.

Данный инструмент основывается на выявлении у сотрудников организации психологического типа личности, а также степени их трудовой зависимости.

Основой модели «увлеченности» является классификации людей на логический тип и этический тип. «Этический» тип людей смотрит на мир с точки зрения сердца, чувств, эмоций, а «Логический» тип с точки зрения морали, разума, закономерностей, рациональности.

В этом и заключается их различие, различие, которое зачастую является причиной возникновения коммуникационных барьеров. В свою очередь и «Этики», и «Логики» подразделяются на категории «Трудозависимых» и «Нетрудозависимых». Понятие «трудозависимости» определяет не то, насколько человек зависим от работы в материальном плане, а то, насколько он зависим от нее по отношению к социальной жизни, жизни в семье и т.д.

В свою очередь, получается классификация сотрудников:

- «Логики» трудозависимые - это сотрудники карьеристы, для которых работа важнее всего, предельно целеустремленные личности. Из-за чего коммуникации являются их слабым местом.
- «Логики» нетрудозависимые - сотрудники, более социально-активные, нежели ЛТ, и менее зациклены на работе.
- «Этики» трудозависимые - сотрудники эмоционально открытые, но в силу своей заинтересованности работой, способные справиться со стрессом.
- «Этики» нетрудозависимые - сотрудники, у которых риск инфантильности к работе наиболее высок. Творческие личности, для которых применение метода жестокого контроля крайне не эффективен.

Опираясь, на данную классификацию и на характерные особенности каждого типа и категории сотрудников, предлагаются рекомендации для руководителей, с помощью которых возможно изменять и устранять коммуникационные барьеры.

I «Логики» трудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

- Четко формулировать задачи и цели, логично и детально выстраивать план работы;

Необходимо правильно делегировать полномочия таких сотрудников, чтобы они, по возможности, не пересекались с обязанностями тех же сотрудников «Этического» типа, как пример;

Стимулирование: расширение трудовых возможностей, увеличение степени доверия к сотруднику и возможности в будущем самостоятельного принятия решений, поощрение профессиональных навыков как материальным стимулированием, так и не материальным.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Следует предоставить сотрудникам «Логического» типа условия, в которых они могут улучшать неформальное общение путем игр, дискуссий, соревнований и т.д.;

При возникших коммуникационных барьерах между ЛТ и сотрудниками «Этического» типа следует делать упор на их точки соприкосновения, например, любовь к профессии, общие цели и задачи в работе и т.д.

«Логики» нетрудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Руководству следует составлять четкую инструкцию по выполнению работы, распределять более грамотно трудовую нагрузку, при этом пытаться заинтересовывать сотрудника работой, особыми заданиями, осуществлять должный контроль над ходом выполнения заданий;

Стимулировать работу путем предоставления путевок для отдыха на всю семью, денежных выплат, премий, специальных индивидуальных вознаграждений и

прочих методов материального стимулирования.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

При возникших коммуникационных барьерах между ЛН и сотрудниками «Этического» типа следует делать упор на их точки соприкосновения на почве их общих интересов вне работы. Например, хобби, увлечения и т.д.;

Для решения барьеров неформального общения у ЛН следует организовывать тематические праздники, корпоративные мероприятия и прочие встречи вне рабочего времени.

«Этики» трудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Стимулирование: общественное поощрение, возможность представления организации на специализированных встречах, конференциях, форумах и т.д.;

Руководству следует показать ЭТ, что поставленные ими задачи имеет глобально положительный эффект как для самого сотрудника, так и для организации в целом;

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Командные творческие соревнования, например, оформление помещения организации для праздника, неофициальные встречи в караоке и т.д.;

Необходимо создать комнаты психологической и эмоциональной разгрузки, где сотрудники смогут снять накопившуюся усталость и улучшить неформальное общение.

«Этики» нетрудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Стимулирование: во-первых, формирование гибкого графика с установлением KPI (или просто показателями выполнения плана), во-вторых, использовать полный рабочий день с учетом сдельной заработной платы;

Руководству следует попробовать сделать основной упор на материальное стимулирование, в случае отрицательного эффекта, перейти на другой способ стимулирования;

Сводить с более социально-активными людьми, которые исключают из общения морализацию и нравоучения.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Применять тактику шефства, исключая сентиментально-жалостливую составляющую;

Всячески морально поддерживать такого сотрудника, делая акцент на его положительные профессиональные качества, побуждать его интерес к окружающим.

В заключение, необходимо сказать, что коммуникационные барьеры играют очень серьезную роль и являются одной из значимых причин сопротивления персонала организационным изменениям. Руководству следует правильно и умело подходить к решению данного вопроса, иначе сложившаяся ситуация в организации будет только ухудшаться. Предлагаемая Модель «увлеченности» является тем инструментом, который позволит руководителям более внимательно принимать решения относительно своих сотрудников, что упростит решение проблемы коммуникационных барьеров и их влияния на организационные изменения.

2.2. Методика преодоления коммуникационных барьеров в процессе вузовского обучения

В связи с модернизацией образовательной системы высшей школы, значительным увеличением потока новой информации и усилением роли самостоятельного освоения знаний особую актуальность приобретает проблема повышения качества вузовской подготовки специалиста.

Одно из эффективных направлений оптимизации процесса обучения в вузе связано с выявлением психолого-педагогических факторов, препятствующих успешному формированию учебной деятельности обучающихся. Среди таких факторов могут быть выделены системы препятствий, которые на субъективном уровне воспринимаются и студентами, и преподавателями как барьеры в обучении [4, с.

В основе возникающих в процессе обучения коммуникационных барьеров могут лежать затруднения семантического характера [2, с. 108]. В этом случае непонимание является следствием целого ряда причин. Во-первых, подавляющее большинство используемых в речи слов имеют различные лексические значения. Кроме того, значения различаются в зависимости от области научно-практического знания, в которой это слово применяется. Например, трактовка термина «доказательство» в математике отличается от трактовки, принятой в юриспруденции или в психолого-педагогических науках. Во-вторых, следует учитывать, что «смысловые» поля у разных людей различные и зависят, в частности, от индивидуальных особенностей личности, ее направленности, выполняемой деятельности, социальной группы, к которой человек принадлежит. В-третьих, преподаватель учебной дисциплины обычно уверен, что студенты рассуждают и понимают так же, как он. Однако, в силу многих причин, к которым относятся различия в образовании, опыте выполняемых действий, возрастные и индивидуальнопсихологические особенности личности, это оказывается в принципе невозможным.

К формированию коммуникационных барьеров может приводить неэффективное отражение содержания информации в выбранной для этого форме [1, с. 126]. Наиболее существенные затруднения, которые относятся к особенностям стиля, связаны с подходами к структурированию передаваемой информации. При осуществлении коммуникации не всегда эффективно используются два основных правила структурирования информации в общении, которые называются правилом рамки и правилом цепи. Основанное на действии установленного немецким психологом Г. Эббингаузом закона работы памяти правило рамки часто называют также «фактором ряда». Сущность его состоит в том, что начало и конец любого информационного ряда, сохраняется в памяти индивида лучше, чем середина ряда. Рамку в общении создают начало и заключение разговора.

Для эффективности общения, проведения беседы целесообразно вначале четко и точно указать цель, перспективы и предполагаемые результаты коммуникации, а в завершение разговора важно подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может представлять собой массу разрозненных фактов, оно должно быть определенным образом выстроено, соединено в цепь, перечислено в некоторой логической последовательности. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-

первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями субъектов общения, способствует пониманию поступающей информации [3, с. 258].

Совершенствование коммуникационных процессов в вузовском обучении возможно по различным направлениям. Прежде всего, необходимо усилить действие обратной связи между субъектами образовательного процесса. Важным средством является использование при реализации обучения в вузе современных образовательных технологий, в частности, таких форм обучения, которые предусматривают работу в парах или в группах [6, с. 95]. На повышение эффективности коммуникаций существенно влияют особенности мотивации учебной деятельности студентов. Следует учитывать, что преобладающий вид мотивации может затруднять общение и являться одной из причин возникновения коммуникационных барьеров в условиях обучения в вузе [5, с. 186].

2.3 Эффективность преодоления барьеров на государственной и муниципальной службе

Обеспечение эффективности внешней и внутренней коммуникации в организации на всех уровнях - одна из важнейших задач управления. Но коммуникация, по мнению австрийского философа и логика Ф. Кауфмана, это не просто передача информации, а сознательно устанавливаемая взаимозависимость [6, с. 138].

Исследованием проблем организационного взаимодействия занимались отечественные и зарубежные учёные. Большой вклад в изучение коммуникационных процессов внесли статьи И.В. Строгановой об особенностях неформального взаимодействия в коллективе, работы Д. Вольтона о процессе передачи информации и о его составляющих, а также исследования эффективности разных видов коммуникаций, проводимые Ф.И. Шарковым. Значительное влияние на развитие теории коммуникации в сфере государственной и муниципальной службы оказали работы Б.В. Лытова, И.Н. Барцица и других учёных.

Важно отметить междисциплинарный характер затрагиваемой темы. Проблемы коммуникации в сфере государственно-служебных отношений можно рассматривать с точки зрения исторических, юридических, социально-психологических аспектов взаимодействия субъектов. Перечисленные подходы объединяет то, что коммуникации отводится исключительная роль в процессе управления.

Управленческая функция отражена в следующем определении: «Коммуникация - это деятельность по установлению связей между различными элементами общества, направленная на утверждение в сознании людей определённых взглядов и достижения изменений в поведении, желательных для коммуникатора» [7, с. 13].

Применяя системный подход к изучению коммуникаций в сфере государственного управления, необходимо отметить: именно внутренние процессы передачи информации отражают такие признаки системности как целостность, синергичность и иерархичность структурных элементов.

Согласно теории систем, работа всей совокупности элементов зависит не только от состояния отдельных структурных звеньев, но и от качества взаимодействия между ними. В связи с этим, основополагающее значение в системе государственно-служебных отношений имеет высокоэффективная система обмена информацией.

Система государственного управления представляет собой высокоцентрализованную формальную структуру. Для такого типа структур характерны следующие особенности коммуникационного процесса:

Стандартизация и формализация информационного обмена: процесс формализации информации упрощает её дальнейшую обработку, устраняет дублирование содержания, защищает от возможного искажения.

Документирование передаваемой информации препятствует искажению, позволяет фиксировать текущие процессы и имеет важнейшее значение в управленческой деятельности.

Правовая регламентация процесса взаимодействия позволяет обеспечить законность всех процедур.

Наличие бюрократических барьеров. Бюрократизация взаимодействий, как правило, свойственна формальным иерархическим структурам. Она выполняет позитивную и негативную функции (см. таблица 1). При этом, основная её роль - регламентация и унификация с целью совершенствования контроля и рационализации.

Таблица 1 Влияние особенностей формальной иерархической структуры на эффективность обмена информацией

Положительные стороны

Определение статуса звеньев информационной цепи и соответствующих отношений между ними как паритетных или приоритетных.

Специализация задач служащих и функций подразделений ограничивает их информационное поле, способствует фильтрации внутренней информации и снижает вероятность информационных перегрузок.

Унификация процессов, закрепление последовательности действий в регламентах и инструкциях позволяют совершенствовать контроль, повысить прогнозируемость результатов взаимодействия.

Централизация управления информационными потоками. Повышение слаженности работы всех звеньев информационной цепи.

Деперсонализация отношений позволяют снизить частоту межличностных конфликтов, повысить уровень трудовой дисциплины.

Исходя из перечисленных признаков внутренней коммуникации в сфере государственно-служебных отношений следует подчеркнуть, что передаваемая информация более защищена от искажения, от влияния межличностных

Отрицательные стороны

Временные затраты на организацию процесса обмена информацией, которая быстро устаревает (особенно в случае неэффективной системы коммуникации).

Значимость процесса становится на первый план, значимость результата второстепенна.

Отсутствие гибкости системы коммуникаций, сбои в работе при нестандартных ситуациях.

Чрезмерная жёсткость поведенческих норм не позволяет системе коммуникации быстро реагировать на изменения.

Разрастание бюрократического аппарата ведёт к усложнению системы коммуникаций, что увеличивает вероятность дисфункций.

отношений и опирается на должностные регламенты. Закрепление уровней и зон ответственности элементов коммуникационной цепи (служащих) в должностной инструкции определяет их роль в процессе информационного обмена.

Все горизонтальные коммуникации можно разделить на три категории:

Взаимодействие между сотрудниками одного подразделения.

Коммуникации между подразделениями одного органа. Существует две группы таких коммуникаций:

Коммуникации между структурными единицами, разделёнными по функциональному признаку. В этом случае сферы взаимодействия будут касаться распределения ресурсов, координации действий в рамках полномочий подразделений, в отдельных случаях границы полномочий могут пересекаться. Задачи, выполняемые такими подразделениями отличаются и соответствуют целям их работы. Процесс обмена информацией направлен на выработку оптимального пути решения силами различных инстанций, равных между собой по статусу. Причинами снижения эффективности коммуникации могут быть: конкуренция при распределении ограниченных ресурсов, нечёткие границы компетенций структурных единиц, неопределённость функциональной дифференциации и др.

Деление по пространственному признаку подразумевает ограничение компетенций структурной единицы пределами подведомственной ей территории. Коммуникации таких подразделений связаны с координацией выполнения одних и тех же задач с учётом специфики конкретной административной единицы. Проблемы взаимодействия обусловлены культурными особенностями подведомственных территорий, различия экономических условий и возможностей, пространственной отдалённостью подразделений, и др. Вышеперечисленные факторы снижают своевременность и точность передачи информации.

Наиболее существенная коммуникационная проблема в сфере государственно-служебных отношений - взаимодействие подразделений и ведомств, обмен информацией между элементами системы, находящимися на одном уровне организационной иерархии.

Сложности при создании и поддержании эффективного функционирования системы коммуникации могут возникать из-за большого количества уровней управления в организационной иерархии. В этом случае наблюдается ряд негативных признаков:

Увеличивается нагрузка на исполнителя, находящегося в конце коммуникационной цепочки [2, с. 81].

Возрастает риск искажения информации при прохождении от одного до другого звена цепи.

Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»

Увеличивается вероятность информационной перегрузки и/или дефицита информации на отдельных участках цепочки.

Трудности в процессе коммуникации подтверждают нечёткое разграничение функций. Особенно часто мы можем на примере межведомственных взаимодействий федерального и муниципального уровней. Полномочия органов власти могут пересекаться, но цели работы каждого элемента системы свои. Поэтому неизбежны вопросы о границах компетенции того или иного подразделения (ведомства). Проблемы местного уровня, которые можно решить силами района или муниципалитета, направляются в более высокие инстанции. Таким образом, на некоторых участках коммуникационной цепочки наблюдаются информационные перегрузки, в то время как орган, уполномоченный решать возникшую проблему, передаёт ответственность вышестоящему органу.

Проблема функциональной дифференциации системы государственного управления может выражаться в двух направлениях: стремление присвоить не принадлежащие госоргану полномочия или невыполнение своих функций (полномочий).

Несогласованность процессов планирования также связана с низкой эффективностью процесса обмена информацией, при этом может служить как причиной так и следствием неэффективной коммуникации.

В качестве примера межведомственного взаимодействия на муниципальном уровне можно привести взаимодействия учреждений г. Рыбинска и Правительства Ярославской области при решении проблемы создания благоприятной образовательной среды [9, с. 7]. Несомненно, планомерное решение образовательных задач требует взаимодействия различных субъектов управления. Решение проблем в этой сфере зависит от компетентности и профессионализма сотрудников нескольких ведомств. Роль вертикального взаимодействия органов власти определяет стратегию - направление и основные принципы развития образовательной среды в регионе, но именно горизонтальные коммуникации

обеспечивают условия для комплексного решения оперативных задач (рис. 1).

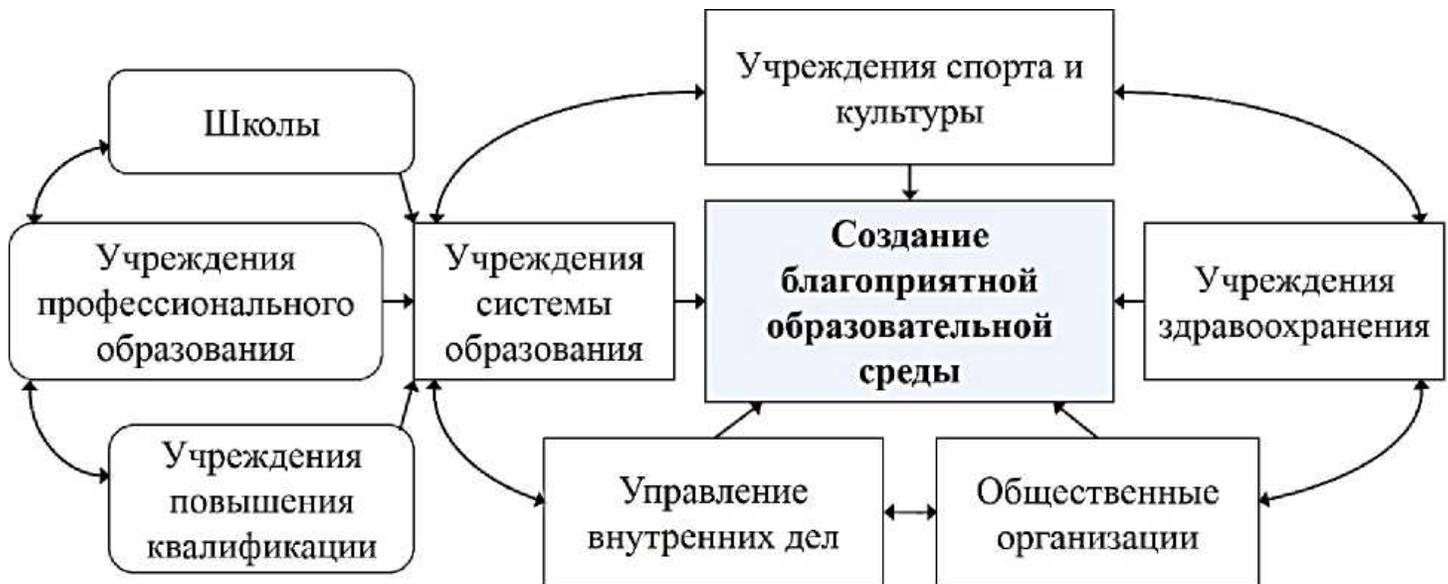


Рис. 1. Межведомственное взаимодействие на муниципальном уровне с целью создания благоприятной образовательной среды

Совершенствование переговорного процесса. К этому аспекту повышения эффективности горизонтальных коммуникаций можно отнести: мониторинг рисков в процессе взаимодействия отделов, повышение открытости данных в процессе совместной выработки решения, применение возможностей ситуационного центра. Должно быть согласовано и документировано определение приоритетности выполнения задач, а также подотчётность и ответственность подразделения после процедуры оценки результатов.

Нельзя не учитывать значение ситуационных центров в выработке управленческих решений. Созданный в подразделении ситуационный центр объединяет профессиональный опыт служащих и позволяет выдвигать и принимать во внимание экспертные оценки при выполнении конкретной задачи на различных этапах. В обязанности ситуационного центра входит мониторинг проблемы, обсуждение альтернативных решений, совместная выработка плана действий, обсуждение этапов межведомственного взаимодействия и текущих результатов, подготовка переговорного процесса (рис. 3). Основные функции - обеспечение актуальной и обоснованной информацией с учётом приоритетности намеченных задач, согласование процессов планирования.



Рис. 3. Функции ситуационного центра

При горизонтальных взаимодействиях на государственной службе необходимо учитывать значительную роль аппаратов при руководителях подразделений (или государственных органов). Среди основных задач, решаемых такими аппаратами можно назвать представление интересов ведомства и определение направлений переговорного процесса при осуществлении межведомственных взаимодействий, контроль за исполнением решений руководства и защиту внутренней информации. Аппаратом осуществляется оперативное руководство, корректировка текущих задач, управление отношениями внутри и вне организации. Таким образом, основная коммуникационная нагрузка лежит именно на аппарате руководителя.

Анализ горизонтальных коммуникаций и межведомственного взаимодействия позволил выделить ряд проблем, актуальных на сегодняшний день в связи с необходимостью эффективного сотрудничества субъектов управления или координации деятельности подразделений одного государственного органа. В связи с этим, особенно важным является вопрос правового регулирования межведомственных коммуникаций, а также проблема повышения коммуникативной компетенции служащих.

Заключение

Повышение эффективности системы коммуникации подразумевает совершенствование управления коммуникационными потоками. Специалисты выделяют два подхода к определению эффективности коммуникации.

Первый подход определяет эффективность коммуникации как соотношение результата коммуникативного процесса и затрат на его обеспечение. Согласно второму подходу эффективность коммуникации - это результат сравнения намеченной цели и достигнутого результата [8, с. 101].

Трудности, возникающие при определении эффективности коммуникации связаны с проблемой количественного измерения достигнутого эффекта и при оценке затрат на обеспечение коммуникации. Эффективность взаимодействия определяется достижением намеченных целей, качеством выполнения поставленных задач. Примером низкой эффективности горизонтальных коммуникаций может служить межведомственный конфликт.

В результате изучения проблемы низкой эффективности горизонтальных коммуникаций можно предложить ряд мер по совершенствованию взаимодействия.

Дифференциация служебных функций в процессе выполнения конкретных задач сотрудниками одного подразделения, разграничение их полномочий, определение зон ответственности конкретных лиц при низкой эффективности коммуникаций внутри подразделения. Определение подотчётности подразделений государственных органов и ведомств, совершенствование нормативно-правовой базы в случае коммуникационных проблем между госорганами.

Создание постоянно действующих групп, для решения проблем межведомственного характера. Назначение ответственных лиц по каждому направлению межведомственного взаимодействия.

Повышение уровня коммуникативной компетенции служащих по вопросам, входящим в их зону ответственности: повышение их осведомлённости о причинах конкретной проблемы, процессе её решения, о степени участия других подразделений или государственных органов и их полномочиях. Понятие коммуникативная компетенция включает в себя не только эффективное выполнение переговорных функций, но и умелое использование различных каналов коммуникации как внешней, так и внутренней. В связи с этим стоит отметить возрастающую роль современных информационных технологий, расширяющих возможности передачи, хранения и использования служебных данных. Уверенное владение ПК, навыки использования ресурсов Интернета должны входить в сферу компетенций современного государственного служащего.

Список используемой литературы

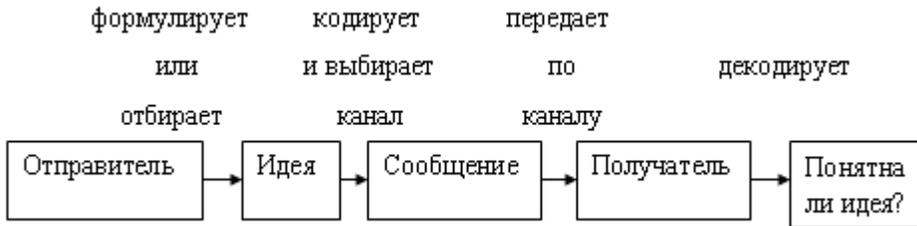
1. Андрейчиков, А.В. Основы стратегического менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2017. - 248 с.
2. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2017. - 248 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов.. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2017. - 288 с.
4. Баронин, С.А. Основы менеджмента и планирования: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
5. Белых, И.В. Правовые основы менеджмента / И.В. Белых. - М.: МФПА, 2016. - 208 с.
6. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, Эльга, 2012. - 1330 с.
7. Блинов, А.О. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.О. Блинов, Х.Х. Кучмезов, Е.И. Шиповалов, А.Х. Кучмезов. - М.: ЭЛИТ, 2008. - 352 с.
8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 320 с.
9. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
10. Глазунова, О.И. Основы менеджмента / О.И. Глазунова. - М.: КноРус, 2016. - 320 с.
11. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2017. - 320 с.
12. Ермолаева, Л.Д. Fundamentals of Management. Основы менеджмента / Л.Д. Ермолаева. - М.: Флинта, 2016. - 88 с.
13. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 312 с.
14. Кабанова, Л.А. Основы менеджмента: теоретические основы профессиональной деятельности: Учебное пособие / Л.А. Кабанова, Н.Ю. Чернова; Науч. ред. С.В. Соколова. - М.: Академкн./Учебник, 2016. - 144 с.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. - М.: Новое знание, 2017. - 336 с.
16. Кирюшкин, В.Е. Основы риск-менеджмента / В.Е. Кирюшкин. - М.: Анкил, 2016. - 132 с.

17. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
18. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. - 272 с.
19. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента / А.В. Костров. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 528 с.
20. Кравченко, А.И. Основы менеджмента: управление людьми / А.И. Кравченко, К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2017. - 400 с.
21. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
22. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. - М.: МОРКНИГА, 2016. - 267 с.
23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
24. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2016. - 240 с.
25. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 256 с.
26. Петелин, В.Г. Основы менеджмента выставочной деятельности: Учебник / В.Г. Петелин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 447 с.
27. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
28. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2015. - 176 с.
29. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2015. - 240 с.
30. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
31. Тактаров, Г.А. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие / Г.А. Тактаров. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 528 с.
32. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 319 с.

33. Хартанович, К.В. Основы менеджмента / К.В. Хартанович. - М.: Академ. Проект, 2016. - 272 с.

Приложение 1

Простая модель процесса коммуникации



Приложение 2

Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

