

УДК 159.9:65

Кауфман Н. Ю., Небольсина И. В.
Kaufman N. Yu., Nebolsina I. V.

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОММУНИКАТИВНЫМИ БАРЬЕРАМИ В ООО «СИБПРОМСТРОЙ № 1»**

**ACTUAL PROBLEMS OF COMMUNICATION BARRIERS MANAGEMENT
IN LLC SIBPROMSTROY № 1**

В статье раскрываются проблемы коммуникативных барьеров на примере деятельности предприятия ООО «Сибпромстрой № 1». Коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности, а коммуникативные барьеры являются препятствием на пути к пониманию собеседника. Коммуникации, как составной элемент технологии менеджмента, должны быть эффективными, для этого необходимо минимизировать влияние коммуникативных барьеров.

In the article the problems of communication barriers on the example of the company LLC Sibpromstroy №1 are revealed. Communications act as a determining condition for the formation of the group and its activity, and communication barriers are an obstacle to the understanding of an interlocutor. Communication, as a composite unit of management technology, must be effective, in this regard one needs to minimise the impact of communication barriers.

Ключевые слова: коммуникативные барьеры, управление, коммуникативный процесс.

Keywords: communication barriers, management, communication process.

В настоящее время в теории и практике управления организациями большое внимание уделяется эффективному взаимодействию между субъектами и объектами управления, которые зависят от коммуникативных процессов и применяемых технологий. Соответственно коммуникации занимают особое место в управлении персоналом, и компания ООО «Сибпромстрой № 1» не является исключением.

ООО «Сибпромстрой № 1» входит в группу компаний «Сибпромстрой» и занимается строительством дорог. В таком направлении деятельности важным является процесс коммуникации, как на уровне административно-управленческого аппарата, так и на уровне рабочих, а также между подчиненными и руководителями.

Прежде всего, коммуникация это – процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств.

На сегодняшний день среди авторов нет единого мнения, как именно должен происходить процесс управления коммуникациями на предприятиях. Изучением вопроса управления коммуникациями занимается Н. Шпак [7, с. 215], подробно рассматривающий методические положения и методы экономической оценки систем коммуникаций. Н. Морозова [2, с. 174] выделяет основой коммуникационного менеджмента эффективную взаимосвязь как внутри организации, так и с внешней средой. И. Никулина [4, с. 160] представляет управление коммуникациями как один из пунктов инноваций в современном менеджменте. Проблемой разработки механизма управления коммуникациями занимается Е. Суровцева [6, с. 44], которая представляет его состоящим из блоков, включающих оценку организационных коммуникаций, разработку коммуникационной стратегии и ее реализацию. А. Босак [1, с. 180] считает, что базой для механизма управления коммуникациями является метод оценки их эффектив-

ности, который заключается в расчете показателей по отдельным коммуникациям, их стадий и циклов, а также комплекс и последовательность осуществления мероприятий, позволяющих совершенствовать систему коммуникаций.

Для эффективной коммуникации существует два наиболее важных аспекта:

- умение спрашивать;
- умение слушать и слышать.

Каналами передачи информации являются:

- вербальный канал, с помощью которого передается 7 % информации;
- паралингвистика – 38 %;
- моторика – 55 %.

Из чего состоит любой процесс коммуникации? Процесс коммуникации представлен на схеме.

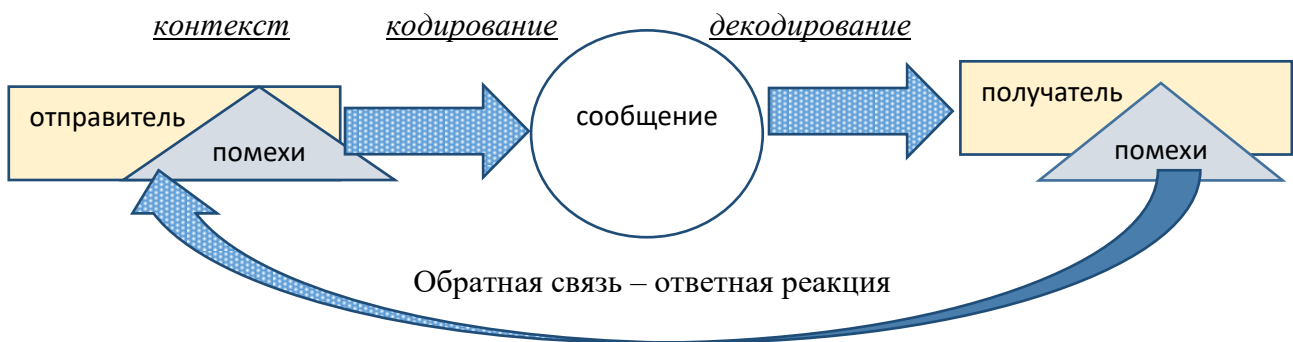


Схема процесса коммуникации

Для того чтобы устранить существующие проблемы в рассматриваемой организации, рассмотрим каждый элемент коммуникации.

Кодирование – это облечение мысли в слова. Каждое сообщение кодируется отправителем.

Декодирование – перевод слов другого человека в собственные мысли и суждения. Восприятие получателем всегда происходит через призму его жизненного опыта.

При декодировании сообщения принимается во внимание вся информация, поступившая по трем каналам восприятия.

В настоящий момент на предприятии «Сибпромстрой № 1» можно следующие барьеры общения:

- слушания (слушаю, но не слышу);
- понимания (слышу, но не понимаю);
- воздействия (понимаю, но сделать ничего не могу);
- эмоций (умом понимаю, но поступаю по-другому).

Главным барьером в компании является барьер слушания (рабочие неверно воспринимают информацию, доносимую им руководителем).

Существует иная классификация коммуникативных барьеров, состоящая из следующих причин:

- избирательное слушание;
- отсутствие зрительного контакта;
- закрытые позы;
- рассеянность;
- различные языки;
- жаргонные слова;
- профессиональный сленг;
- посторонние шумы;

- различный опыт;
- различное восприятие.

К сожалению, в ООО «Сибпромстрой № 1» периодически имеет место проблема так называемого «испорченного телефона», то есть персонал не совсем верно воспринимает информацию.

Приведем помехи, препятствующие эффективному слушанию:

- физический дискомфорт;
- прерывания;
- занятость мыслями о других вещах;
- заранее подготовленные ответы;
- отношение к собеседнику;
- избирательное слушание.

Дабы устранить эффект «испорченного телефона» на предприятии ООО «Сибпромстрой № 1», могут быть предложены к использованию техники активного слушания.

Структура техник активного слушания состоит из следующих задач:

1. Умение разговаривать. Сюда входят техники формулирования вопросов, прежде всего открытых.

2. Умение услышать и понять. Сюда относятся:

- техника повторения;
- техника перефразирования;
- техника интерпретации.

Для наиболее полного понимания необходимо задавать вопросы собеседнику, но делать это нужно правильно, исходя из цели. Для различных ситуаций целесообразно использовать разные типы вопросов (таблица).

Типы вопросов в коммуникации

Тип вопроса	Описание	Цель
Открытые	Когда, Как, Какой/ая/ие Что, Зачем, Где	Разговорить, получить максимум информации
Закрытые	Да Нет	Уточнить, конкретизировать
Альтернативные	Или Либо	Подвести к нужному нам выбору

В каждой беседе важно не только слушать, но и слышать то, что хотел сказать человек. Не менее важно для работников ООО «Сибпромстрой № 1» умение услышать своего собеседника. Дейл Карнеги говорил о том, что секрет влияния на людей состоит не в умении говорить, а в умении быть хорошим слушателем. Для формирования у персонала предприятия такого умения, необходимо привить ему некоторые привычки в области коммуникации:

- повторение – дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером;
- перефразирование – краткая передача сути высказывания партнера;
- интерпретация – высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера.

На уровне саморегуляции приведем такие рекомендации при общении персонала:

- принимать партнера таким, какой он есть;
- быть эмоционально устойчивым и терпимым;
- сосредоточить свое внимание только на собеседнике.

Рекомендации на уровне невербального общения:

- поза должна быть максимально обращена к партнеру;
- необходимо выражать свою поддержку взглядом, кивками головы, жестами, интонацией;

- выдерживать паузы.

На уровне невербального общения дадим следующие рекомендации:

- поддерживать говорящего междометиями «да-да», «угу» и т. п.;
- задавать открытые вопросы;
- помогать собеседнику продолжить его мысль, эхом повторяя его последние слова.
- использовать пересказ, резюмирование.

Также существует неформальная коммуникация – свободная, которую в теории и практике управления определяют, используя понятие «слух», рассматривая возникновение, распространение, потребление слухов. Специфику неформальной коммуникации, осуществляемую посредством слухов, зачастую связывают с двумя важными признаками: недостоверностью содержания информации и личными каналами связи. Д. В. Ольшанский, например, отмечает: «Слухи – это особая, обычно недостоверная информация (и/или искажающая форма передачи любой информации), распространяющаяся исключительно в устной форме, как бы «по секрету», «из уст в уста», и функционирующая исключительно в звуковой форме» [5].

Но такой признак слухов, как недостоверность, требует уточнения, как, кстати, и само количество признаков слуха. Дело в том, что недостоверность может быть присуща и формальной коммуникации, а это означает, что используемый признак при определении специфики неформальной коммуникации посредством слухов не является решающим. На наличие недостоверных моментов в формальной коммуникации неоднократно обращали внимание исследователи. Так, знания, умения, эмоции, стимулы, которыми делятся коммуниканты, не обязательно являются правдивыми и достоверными.

Если согласиться с представленной позицией, а также с тем, что слухи, в свою очередь, бывают относительно достоверными, то возникает вопрос о специфике слухов как содержания неформальной коммуникации. По нашему мнению, нужно обратить внимание на признаки неформальной коммуникации, которые противоположны признакам формальной коммуникации.

Таким образом, коммуникации напрямую влияют на достижение организацией поставленных цели и задач. В том числе, по достижению финансового результата. Поэтому чрезвычайно важно уметь найти и устранить существующие в компании коммуникативные барьеры.

Итак, процесс коммуникации – это динамичный обмен идеями, мнениями, знаниями и информацией между людьми, происходящий на различных уровнях: формальном или неформальном, интеллектуальном или эмоциональном. Поэтому многие теоретики при формулировании одной из главных целей коммуникации – обеспечении успешной передачи адекватной информации – значительную роль в этом процессе отводят убеждению и мотивации целевой аудитории. Ведь если коммуникация совпадает с устремлениями, целями получателя, она эффективна; если же она идет вразрез с его желаниями и установками – она либо вообще не воспринимается, либо «ее встретят в штыки» [3].

Мотивация коммуникативной деятельности означает создание побуждений к реализации коммуникативных полномочий. Анализ коммуникативной системы означает, что периодически исследуется ее эффективность, выявляются слабые стороны и упущенные возможности, то есть проблемы, на основе чего осуществляется коррекция системы. Ситуативное управление коммуникативными процессами связано с их организацией применительно к той или иной конкретной ситуации. Оно проявляется в таких функциях управления, как делегирование коммуникативных полномочий при возникновении информационных перегрузок управления, возложение временных коммуникативных обязанностей на различные подразделения, а также контроль над исполнением коммуникативных функций. Что же касается коммуникативных процессов обслуживания и принятия решений, то они включают в себя сово-

купность элементарных действий, каждое из которых связано с подготовкой информации (в том числе ее сбор и оформление), ее передачей и восприятием. Коммуникативные процессы исследуются с разных позиций, поскольку, несмотря на кажущуюся простоту, в действительности они многомерны.

Пристальное внимание уделяется адекватности коммуникации, выражающейся в том, что получатель информации должен понимать и воспринимать отправленное сообщение так же, как и его отправитель. Обеспечение этого качества коммуникации – сложная задача, поскольку процесс коммуникации сопровождается многими факторами, которые приводят к ненамеренному искажению передаваемой информации.

Литература

1. Босак А. О. Экономическое оценивание и развитие коммуникаций в управлении машиностроительными предприятиями: дис. ... канд. эконом. наук. Львов, 2007. 238 с.
2. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации // Вестн. ВГУ. Сер. : Экономика и управление. 2010. № 2. С. 173–180.
3. Нащинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Науч. вестн. МГТУ ГА. 2013. № 5 (191). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnaya-funktsiya-korporativnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 25.10.2016).
4. Никулина И. Е. Управление инновациями и инновации в управлении // Вестн. Томск. гос. ун-та. 2011. № 342. С. 159–162.
5. Олышанский Д. В. Классификация слухов. URL: <http://psyfactor.org/lib/rumours5.htm> (дата обращения: 25.10.2016).
6. Суровцева Е. С. Механизм построения эффективной коммуникационной системы в организации // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. 2005. № 3. С. 38–41.
7. Шпак Н. О. Основы коммуникационного менеджмента промышленных предприятий : моногр. Львов : Львовская политехника, 2011. 327 с.