

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современная организация не может нормально функционировать в условиях внутреннего информационного вакуума. По данным исследования, проведенного среди работников британских компаний, 60% из тех, кто считает коммуникации в своих организациях неэффективными, собираются в ближайшие два года сменить работу[1]. В России далеко не в каждой компании существует осмысленный подход к управлению коммуникациями. Коммуникация – это важнейшая часть менеджмента в любой организации. Управление коммуникативными процессами является залогом успешной деятельности любого предприятия, учреждения, организации.

Деловая коммуникация пронизывает все сферы жизнедеятельности человека: бизнес, наука, управление, политика, образование и т.д. Особую значимость она имеет для людей, занятых интеллектуальным трудом. При этом, деловая коммуникация для управленца играет решающую роль, так как именно коммуникативная компетентность становится залогом эффективного управления. Управление – это умение общаться с людьми и способность мотивировать их к деятельности.

Залогом успешной коммуникации между смежными подразделениями крупной организации становится четкое информирование как о целях компании в целом, так и о задачах подразделений и сферах их взаимодействия. Но и для небольших фирм вопрос о коммуникации сотрудников разных отделов становится порой весьма значимым.

Существует целое научное направление, занимающееся вопросами коммуникаций и получившее название «коммуникационный менеджмент». Несмотря на огромное количество публикаций по данной тематике, наличие нескольких научных школ по всему миру, единого подхода к данному процессу сегодня нет. Однако можно выделить ключевую позицию, с которой согласно большинство авторов: коммуникационный менеджмент ориентирован на внутреннее и внешнее состояния организации.

Исследования в области управления коммуникациями на предприятиях отражены в работах многих отечественных и зарубежных ученых, таких как: Н. Мескон, П. Друкер, Й. Хабермас, К. Ясперс, Г. Почепцов, В. Бебик, Т. Ляпина, Г. Бражникова, Н. Морозова и другие. Проблемы возникновения барьеров в коммуникационном процессе, их причины и пути преодоления глубоко разработаны в науке.

Российские ученые И.В. Сидорская,

дают определение, что такое коммуникационный барьер и его виды, которые существуют в управлении организацией, в социологии, в психологии менеджмента в соответствии, однако не дают рекомендаций по выявлению первопричин – почему коммуникационные барьеры возникают и путей их преодоления.

В связи с этим целью моего исследования является обнаружение и способы преодоления этих барьеров. Проведя исследование можно увидеть, что основными преградами в организационных коммуникациях являются недостаточное внимание важности коммуникации, информационные перезагрузки, а также некомпетентная структура организации.

Целью курсовой работы является разработка мероприятий по преодолению барьеров эффективных коммуникаций в организации.

Для достижения поставленной цели в работе нужно решить следующие задачи:

- определить понятие, содержание, цели и средства коммуникации;
- рассмотреть виды и причины барьеров эффективных коммуникаций;
- провести оценку эффективности коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»;
- провести анализ видов и причин барьеров на пути эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»;
- предложить пути повышения эффективности коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»;
- предложить методы преодоления барьеров эффективных коммуникаций.

Объектом исследования является ООО «Компьютер сервис».

Предметом исследования выступает система коммуникаций в ООО «Компьютер сервис».

Методологическую основу составляет метод научного познания объективной действительности, а также основанные на нем общенаучные и частнонаучные методы, прежде всего, системный, сравнительный, экономико-статистический и финансовый анализ, метод экспертных оценок.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. В первой главе рассматриваются теоретические основы системы коммуникаций. Во второй главе проведен анализ видов и причин барьеров эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис». В третьей главе разработаны предложения по совершенствованию способов преодоления барьеров эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис».

## **1. Теоретические основы коммуникации**

### **1.1 Понятие, содержание, цели и средства коммуникации**

Без коммуникаций не может быть организации, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. Иначе они были бы связаны друг с другом посредством некоторой абстрактной цепи руководства, но действовали бы без понимания. Там, где коммуникаций недостаточно, координация неразвита, так как она подразумевает взаимную информированность людей об их планах – возникают коммуникационные барьеры и шумы[2].

Понятие «коммуникация» (от лат. communicatio – сообщение, передача, связывание) весьма популярно, но в тоже время оно неоднозначно интерпретируется в рамках той или иной предметной области. Наиболее универсальное определение: коммуникация – это процесс обмена сообщениями, информацией (дружеская беседа, телепередача, телефонный звонок и пр.)[3]. Другими словами, коммуникацией называют процесс взаимодействия между индивидами, группами, организациями и т.п. с целью передачи или обмена информацией. Под деловым общением или коммуникацией понимается такая форма общения, которая является базовым условием существования профессионального сообщества. Искусство делового общения является важным атрибутом корпоративного имиджа и одним из базовых профессиональных качеств менеджера любого звена. Коммуникация в организации выполняет роль канала

информационного взаимодействия, посредством которого сотрудники выполняют функциональные обязанности или должностные инструкции[4].

Также коммуникацию часто интерпретируют как процесс, в результате которого передается информация от отправителя к получателю. Существуют несколько классических моделей коммуникативного процесса (например, линейная модель Клода Шеннона, модель Гарольда Лассвела, учитывающая обратную связь, а также диалогическая, семиотическая модели и пр.). Многообразие моделей коммуникативного процесса позволило ученым акцентировать внимание на различных факторах, которые увеличивают или, напротив, снижают эффективность коммуникативного обмена[5].

Первые теории в области коммуникаций появились лишь XIX в., это теория когнитивного баланса Леона Фестингера, теория управления впечатлениями Ирвинга Хоффмана, теория коммуникативных потребностей Абрахама Маслоу, теория социального обмена Ричарда Эмерсона, теория коммуникативных актов Теодора Ньюкома, теория конгруэнтности Перси Танненбаума[6]. Первыми исследователями коммуникационных процессов в организации являются представители школы научного управления. Например, Ф. Тейлором была разработана жесткая организационная структура (позднее она была усовершенствована А. Файолем), предполагающая четкую взаимосвязь между должностями и ролями. Эта структура предполагает только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), то есть такая организация опирается на формальные, предельно жесткие, иерархические коммуникационные связи. Информация, которая передается по вертикали, разделяется на два типа: задание, а также необходимые пояснения к нему (Ф. Тейлор использовал термин «урок») и контроль за выполнением задания[7]. Тейлор полагал, что «дневной урок» – некоторое задание, которое содержит сведения о том, что, когда и как надо делать, дается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем (в части его полномочий). При этом обратной связью при контроле служит лишь доклад о выполнении задания. В общей сложности можно заключить, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

В соответствии с основной концепцией научной школы человеческих отношений человек является уникальным социальным животным, по этой причине с его деятельностью нельзя совместить формализацию организационных процессов, жесткую иерархию подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации[8]. Напротив, горизонтальным организационным связям

неформального характера между членами организации в рамках данной научной школы придается большое значение. Этим связям надлежит содействовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности. Одновременное присутствие в организации вертикальных и горизонтальных (в том числе неформальных) потоков информации должно содействовать удовлетворению потребностей работников (в первую очередь, в общении и взаимном обмене текущей информацией), обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений[9]. Следует отметить, что представителями школы человеческих отношений основное внимание уделялось неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом. Вопросы взаимодействия с администрацией, выстраивания вертикальных потоков деловой информации были отодвинуты на второй план. При системном подходе к коммуникациям организация рассматривается, как открытая система[10]. В то же время организационным коммуникациям в данном подходе придают разный смысл и оттенки. Так, выделяют командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние коммуникации и т. д.[11] В рамках системных теорий анализируют информационные потоки, оценивают качество информации, которая передается по формальным и неформальным каналам, анализируют влияние факторов внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений.

Обобщение основных положений трех научных школ, сыгравших значительную роль в развитии теории коммуникаций в организациях, представлено в таблице 1.

Таблица 1

Роль коммуникаций в различных научных концепциях[12]

Параметр сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем

Значимость коммуникаций для организации	Коммуникация сводится к вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным	Основное внимание уделяется взаимодействию работников на одном уровне управления	Коммуникации играют важную роль в управлении организацией
Цели коммуникаций	Коммуникации связаны с передачей заданий руководства и контролем за их выполнением	Коммуникации удовлетворяют социальные потребности работников и используются для вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений	Коммуникации необходимы для адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, осуществления координации и контроля
Основные проблемы коммуникаций	Значительный объем контроля, «пропуск» иерархических уровней	Активное использование неформальных коммуникаций и, как следствие, низкая эффективность формальной системы коммуникаций	Значительный объем информации, циркулирующий в рамках коммуникационной системы

Направление коммуникационных потоков	Вертикальные (только сверху – вниз)	Горизонтальные и вертикальные (сверху – вниз)	Горизонтальные и вертикальные (как сверху – вниз, так и снизу – вверх); активное взаимодействие с внешней средой
Виды каналов коммуникации	Формальные	Формальные и неформальные	Формальные и неформальные

В литературе приводится типология различных видов коммуникаций, которые имеют определенные критерии и характеристики. Все они находятся в сложном взаимодействии, оказывают влияние друг на друга[13].

Различают следующие виды и формы деловой коммуникации:

- межличностная и публичная (в зависимости от количества участников коммуникации);
- устная и письменная, аудиальная и визуальная (в зависимости от способов кодирования речи);
- диалогическая и монологическая (первая связана с диалогом, живым общением и взаимодействием между участниками коммуникации, вторая однонаправлена, предполагает единый монолог и лишена прямой обратной связи);
- непосредственная и опосредованная (в зависимости от наличия дополнительных средств коммуникации: телефон, сеть Интернет, сканер, почта, факс, фотоаппарат и т.д.)[14].

Факторы, влияющие на процессы деловой коммуникации:

- статус участников деловой коммуникации (нередко участник представляет собой конкретную организацию, сообщество или даже страну, нацию);
- история деловых отношений (отношения могут иметь характер партнерства, соперничества, зависимости, долгого сотрудничества и пр.);

- личная характеристика участников деловой коммуникации (уровень образования, особенности речи, внешность и пр.);
- формат процесса взаимодействия (уровень официальности и т.д.)[\[15\]](#).

Виды коммуникаций можно представить на рис. 1.

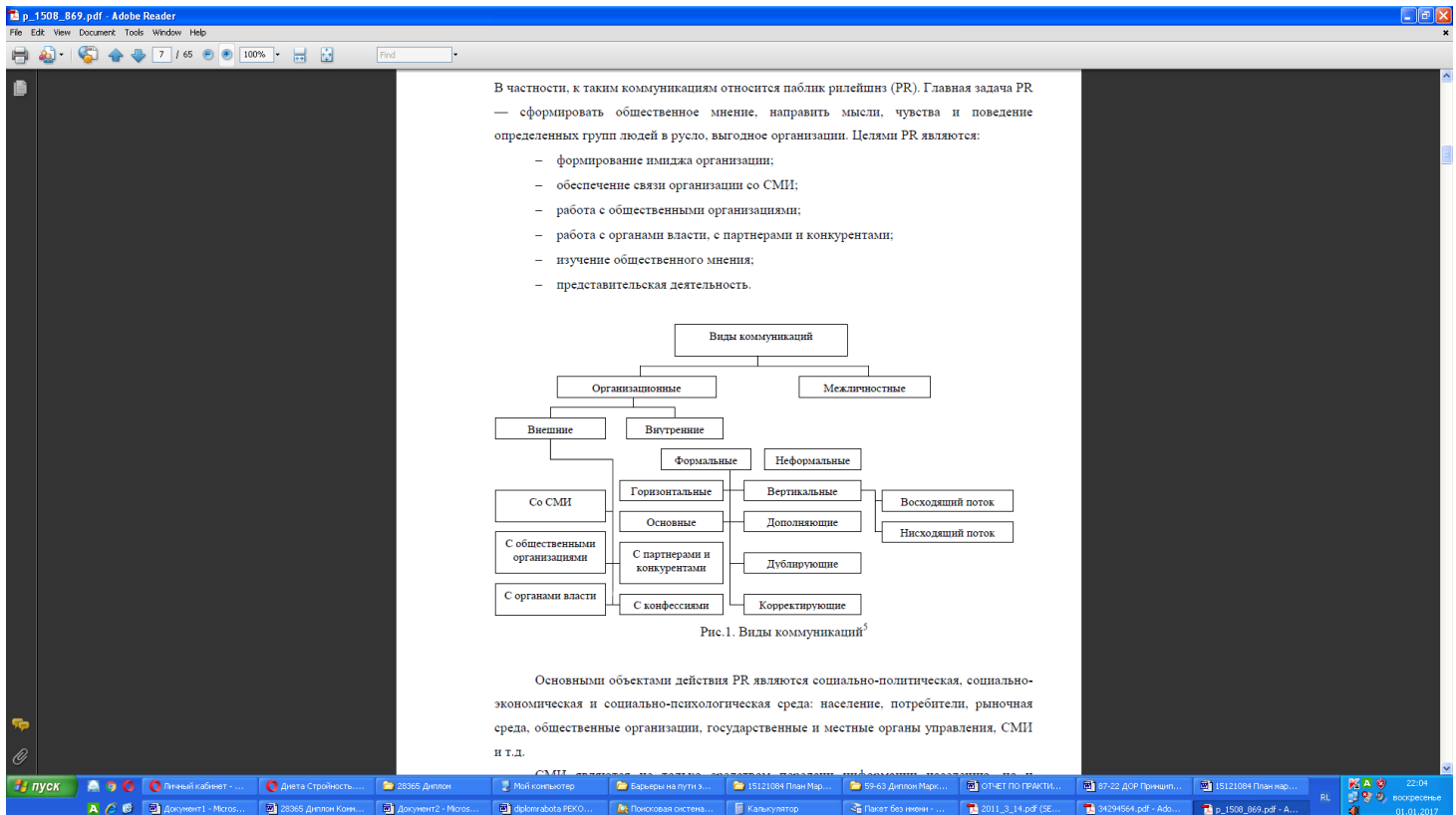


Рис.1. Виды коммуникаций[\[16\]](#)

Внешние коммуникации представляют собой информационное взаимодействие между организацией и средой. Они включают взаимодействие со СМИ, с общественными организациями и с органами власти[\[17\]](#). Внешние коммуникации направлены на самые различные объекты: СМИ, властные структуры, торговую сеть, профессиональные сообщества, акционеров, партнеров, потребителей. При этом коммуникации должны отвечать принципам достоверности, открытости и динамичности[\[18\]](#).

В научных публикациях выделяется четыре основные задачи, которые пытается решить организация с помощью внешних коммуникаций:

1. Что делать? (исследование рынка и поиск своей ниши);
2. Кому продать или у кого купить? (поиск партнера по совместному бизнесу);



3. Где взять средства? (поиск источника финансирования);

4. Кто есть кто? (оценка надежности потенциального партнера).

Внутреннее состояние организации определяется коммуникациями внутри самой организации, т.е. рассматриваются корпоративные коммуникационные отношения, которые подлежат управлению и направлению их в нужное русло. Инструментами таких коммуникаций выступают корпоративные издания, в том числе электронные; собрания трудового коллектива; персональные коммуникации, в том числе слухи, сплетни; псевдособытия, инициируемые руководством и т.д.[\[19\]](#)

Часто организации используют в коммуникационном канале только одну форму коммуникаций – рекламу (как самую понятную для руководителя российского предприятия). Возможно, предпочтение отдается рекламе потому, что она является единственным видом коммуникаций, который в России можно считать достаточно понятным и опробованным[\[20\]](#).

Внутренние коммуникации предприятия - это совокупность информационных каналов связи, с помощью которых передаются сведения делового, интеллектуального и эмоционального содержания на предприятии между ее сотрудниками[\[21\]](#). То есть инструментами внутренних коммуникаций выступают каналы связей, с помощью которых предприятие взаимодействует с различными группами персонала[\[22\]](#). Эти инструменты могут быть печатными, технологическими или персональными. Каждому из них присущи свои преимущества и недостатки, поэтому для эффективного управления коммуникациями предприятия требуется их комплексное применение с учетом наличия различных аспектов восприятия отдельными целевыми группами. В процессе реализации внутренних коммуникаций на предприятии могут появляться коммуникационные барьеры[\[23\]](#). Без своевременного реагирования и преодоления коммуникационных барьеров не выстроить эффективную систему внутренних коммуникаций предприятия. Основными коммуникационными барьерами на предприятиях называют информационная перегрузка, технические проблемы, различия коммуникантов в восприятии информации, неудовлетворительная организационная структура предприятия и другие. Вообще все коммуникационные барьеры можно сгруппировать следующим образом: технические, психологические, пространственные, временные, экономические, семантические, языковые, идеологические.

Внутренние коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальная коммуникация осуществляется в соответствии с правилами организации, зависит от ее структуры, установленных в ней норм взаимосвязи уровней и отделов, бывает горизонтальной (между сотрудниками или отделами одного статуса) и вертикальной (между подчиненным и руководителем). Неформальная же коммуникация осуществляется без соответствия данных норм и правил, носит более личный характер и не всегда связана с решением деловых вопросов[24].

Помимо деления формальных коммуникаций на вертикальные и горизонтальные существует еще и другая классификация, в соответствии с которой формальные коммуникации делятся на основные, дополняющие, дублирующие и корректирующие в зависимости от их функции в организации. Основные коммуникации формируют главный контур структуры организации, а остальные – вторичный, назначение которого – обеспечить функционирование главного контура [25]. Дополняющие коммуникации создают условия для эффективной реализации основных коммуникаций. Дублирующие коммуникации обеспечивают гарантированность осуществления определенных функций организацией в случае нарушения основных коммуникаций. Дублирующие коммуникации делятся на коммуникации постоянного действия, осуществляющие постоянное дублирование определенной информации, и резервные, включающиеся только в случае выхода из строя основных коммуникаций. Корректирующие коммуникации обеспечивают внесение изменений в случае необходимости в другие коммуникации. Например, вышестоящий руководитель может корректировать указания нижестоящего[26].

Различают вербальную и невербальную коммуникацию. Вербальная коммуникация осуществляется посредством речи, с помощью которой передаваемый смысл кодируется в соответствии с правилами языка, а затем декодируется (читается, воспринимается) адресатом коммуникации[27]. Вербальная коммуникация может быть устной и письменной. Она является весьма значимой для делового человека, однако значимость невербальной коммуникации переоценить также сложно. Нередко весомая часть информации передается именно с помощью невербальных средств общения: жестов, цвета, мимики, расстояний между говорящими, их телодвижений, выражений лица, контактов глазами и т.д. Подобного рода коммуникация называется невербальной[28].

Вербальная деловая коммуникация может быть представлена с помощью различных способов реализации речи: деловая беседа, переговоры, публичное выступление, составление деловых документов, деловая дискуссия[29]. Среди

форм вербальной деловой коммуникации выделяют устную (устная деловая речь) и письменную (деловые документы), каждая из которых имеет свои преимущества, стилистику и характер. Письменная деловая речь представлена всем спектром деловых документов: от делового письма до контракта. Устная деловая речь функционирует в публичных выступлениях, деловых встречах, переговорах, на совещаниях.

Невербальная деловая коммуникация в процессе делового общения играет большую роль. Часто исследования психологов говорят о том, что по своему значению она существенно превышает вербальную. Подделать все аспекты невербальной коммуникации очень сложно, но можно усвоить некоторые закономерности. Знание особенностей невербального языка в деловой сфере помогает лучше узнать участника взаимодействия, установить контакт, повысить эффективность общения[\[30\]](#). Факторы невербальной деловой коммуникации:

- внешность участников коммуникации (передает дополнительную информацию о статусе, характере человека);
- зрительный контакт (позволяет добиться взаимопонимания);
- мимика (отражает эмоциональный настрой);
- жесты и позы (передают установки, позицию, характер человека и пр.);
- дистанция (личная, социальная, публичная), которая зависит от множества характеристик участника коммуникации[\[31\]](#);
- паралингвистические (тембр, интонация голоса) и экстралингвистические (темп речи, паузы, междометия) средства общения, которые могут вызывать доверие или отторжение.

Существует масса тренингов как по выявлению дополнительной информации о партнере деловой коммуникации, так и о навыках по управлению языком невербального общения[\[32\]](#).

Таким образом, коммуникация является функцией управления, которая позволяет при помощи грамотно организованных каналов транслирования информации обеспечить взаимосвязь всех звеньев организации и их эффективное взаимодействие. Коммуникация может быть разных типов, видов, разной формы и может осуществляться с помощью различных средств.

## 1.2 Виды и причины барьеров эффективных коммуникаций

Коммуникации, возникающие внутри организации, должны быть ясными, точными, прозрачными, а сообщаемые сведения должны быть основаны на достоверных фактах; должны отвечать интересам людей и способствовать преодолению атмосферы недоверия в коллективе[33].

Успешной считается такая коммуникация, при которой получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как они выполняют работу «чужими руками»[34]. Межличностные коммуникации являются важным инструментом управления в руках менеджера.

Под коммуникативной эффективностью понимается «такое взаимодействие участников делового общения, при котором информация, передаваемая отправителем, адекватно воспринимается, понимается и оценивается получателем, что позволяет достичь коммуникативной цели, решить поставленные задачи и получить конкретный результат (достижение договоренностей по каким-либо вопросам, принятие совместного решения, подписание документов и др.)»[35].

Следовательно, улучшению эффективности коммуникационных процессов способствуют регулярные общения топ-менеджеров организации с менеджерами низшего уровня в форме открытого диалога. Для этого считается целесообразным проводить собрания трудовых коллективов, встречи на разных уровнях, обсуждение важных проблем во время дискуссий и привлечения работников к процессу принятия решений.

Главными характеристиками эффективных коммуникаций между менеджерами высшего и низшего уровней является их сознательное стремление к сотрудничеству, способность к такому труду, которая характеризуется значительными по объему информационными массивами; неформальный характер коммуникаций в организации, наличие деловой атмосферы доверия в организации; использование эффективных современных технологий внутренних коммуникации; обилие применяемых коммуникационных каналов; благоприятный социально-

психологический климат; оперативность и своевременность распространения информации[36].

Правильная организация коммуникаций является очень необходимой для эффективного менеджмента. Итак, процесс коммуникации должен быть двусторонним и обратная связь с менеджерами низших уровней является неотъемлемой частью коммуникативного процесса, ведь они лучше видят ситуацию, чем руководители высшего уровня, поэтому их мнение должно быть учтено при принятии управленческих решений[37]. Также можно видеть, что в развитии электронной коммерции, которая является следствием активного развития компьютерных технологий, в частности Интернет-технологий, начинается новый этап в развитии коммуникаций и появляются новые более эффективные коммуникативные каналы[38].

В процессе коммуникаций основные элементы проходят ряд взаимосвязанных этапов:

1. Зарождение идеи. Отправитель решает, какую информацию нужно сделать предметом обмена.
2. Кодирование информации и выбор канала передачи. Для того, чтобы передать сформированную идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации, жесты. Кодирование превращает идею в сообщение.
3. Передача идеи. Отправитель использует канал для доставки сообщения получателю.
4. Декодирование. Это перевод символов в мысли. Если символы, выбравшие отправитель, имеют тоже самое значение к получателю, то обмен информацией будет эффективным.
5. Обратная связь. Это реакция получателя сообщения после ознакомления с содержанием[39].

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. К часто встречающимся барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач, дефицит формальных каналов. Путём

преодоления может выступать проектирование организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации на уровне: отдельного человека, подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми[40].

Коммуникативные барьеры – это психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов, или препятствующие взаимопониманию или взаимодействию людей[41].

Во время делового общения можно столкнуться с тремя главными коммуникативными барьерами и их разновидностями: избегание, авторитет и непонимание. Также к коммуникативным барьерам можно отнести: некомпетентность, неумение выражать свои мысли, преобразовав их в речь, неумение слушать и барьер личного характера[42].

Интересен подход ряда исследователей, основывающийся на выделении барьеров в соответствии с элементами и участниками информационного процесса. Так согласно трудам зарубежных авторов М.Х. Мексона, М. Альберта и Ф. Хедоури различные виды проблем в коммуникациях можно определить, рассмотрев циклическую модель коммуникационного обмена, а именно его составляющие элементы и взаимосвязи. Во время коммуникационного процесса могут возникнуть барьеров общего, организационного и межличностного характера (табл. 2).

Таблица 2

Виды барьеров на пути эффективных коммуникаций (составлено по данным[43])

#### Виды барьеров

##### Общие

1. Возникновение трудностей в получении обратной связи

##### Организационные

1. Возникновение конфликтных ситуаций между подразделениями

##### Межличностные

1. Неточность в толковании значения слов, жестов, интонации, мимики и т. д.

2. Информационные перегрузки при получении информации	2. Неэффективное распределение задач, а также способ организации работ	2. Психологическая несовместимость лиц, участвующих в процессе коммуникации
3. Большое количество различных направлений получения информации	3. Искажение основного содержания сообщения	3. Индивидуальное восприятие содержания сообщения
4. Одновременное восприятие получателем нескольких источников информации	4. Несоответствие способа передачи информации, ее восприятию	4. Разное эмоциональное состояние; уровень знаний; разница в полу, социально-экономическом состоянии; различные потребности, интересы
5. Упрощение информации	5. Коммуникативная и профессиональная некомпетентность персонала	5. Желания получателя, чтобы сообщение получил кто-то другой
6. Потеря определенной части сообщения во время его кодирования	6. Страх руководителей и подчиненных за последствия при передаче откровенной информации	6. Присущие человеку свойства преувеличивать то, что касается ее самой, и уменьшать то, что касается других

Рассмотрим подробнее несколько из вышеперечисленных типов коммуникационных барьеров.

1. Различие в статусах и власти. Этот тип барьера может возникнуть когда вышестоящие руководители не замечают или не обращают внимания на то, что работники не имеют стимулов к сотрудничеству. Для устранения барьера применяют метод «выхода в народ», т.е. создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

2. Различия целей и потребностей подразделений. Этот барьер приводит к появлению разногласий между ними и борьбе за организационные ресурсы. Как следствие подразделения уделяют внимание в первую очередь локальным целям, а не целям организации в целом. Путем преодоления может быть создание и использование в организации специальных команд, кураторов, направленных на координацию и объединение усилий подразделений[44].

3. Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Этот барьер может возникнуть, когда количество информации и обмен ею не соответствуют объёму и содержанию решаемых задач, т.е для решения трудной, инновационной задачи полезно и даже нужно пользоваться децентрализованными коммуникативными сетями, которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников[45].

Все указанные барьеры коммуникаций должны учитываться при построении коммуникационного процесса и решении. Поэтому, чтобы при осуществлении коммуникаций таких барьеров не возникало следует повышать эффективность организации коммуникационных процессов на предприятии, в частности: четко определять главную идею процесса коммуникации; проанализировать цель осуществления коммуникации; уметь четко объяснять свои сообщения; демонстрировать понимание и открытость в разговоре; регулировать информационные потоки; обращать внимание на интонацию сообщения и однозначность его интерпретации; всегда заботиться о наличии обратной связи; употреблять постоянные управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией; разворачивать системы сбора предложений; используйте внутриорганизационные информационные системы: печатные издания, стенгазеты, стенды; планировать коммуникационный процесс[46].

Выводы по главе

Итак, в результате проведенного исследования обобщены теоретические основы коммуникаций и коммуникационного процесса на предприятии, определены основные виды барьеров, которые могут случиться на пути эффективных коммуникаций и разработаны необходимые рекомендации по совершенствованию процесса коммуникаций. Следует отметить, что успешное функционирование организации, формирование и существование организационной культуры, усвоение и проповедование корпоративных идей и ценностей невозможно без налаженного процесса коммуникаций. Коммуникация создает благоприятные условия для раскрытия профессиональных и деловых качеств сотрудников, способствует развитию их творческого потенциала для создания дополнительных ценностей и



получения результата.

Для совершенствования коммуникационных процессов было предложено: обеспечить управление информационными потоками в организации, проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией, организовать систему обратной связи, совершенствовать организационную структуру управления; применять современные информационные технологии и обновлять техническую инфраструктуру и т.п.

## **2. Анализ видов и причин барьеров эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»**

### **2.1 Оценка эффективности коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»**

Компания «Компьютер сервис» – компания со специализацией в области тестирования и обеспечения качества ПО. С 2008 года компания работает в финансовом и государственном секторе, ритейле и телекоме, позволяя клиентам добиваться существенного улучшения качества критичных для бизнеса ИТ-систем. В 2016 году годовой оборот компании превысил 300 миллионов рублей.

Клиентами компании являются лидеры отраслей, такие как МТС, Вымпелком, МГТС, ВТБ и ВТБ- 24, Альфабанк, Райффайзенбанк, Лето банк, Росбанк, X5 Retail Group, М-Видео, Эльдорадо, Лента, крупные государственные организации: Пенсионный фонд Российской Федерации, Департамент ИТ города Москвы, а также множество других организаций.

Команда инженеров включает опытных специалистов, обладающих следующими основными компетенциями:

- нагрузочное тестирование (с использованием инструментов HP LoadRunner, IBM Rational Robot/PerformanceTester, Microfocus SilkPerformer, Grinder, JMeter),
- системный анализ проблем и узких мест производительности (с использованием большого числа специализированных инструментов, таких как HP Diagnostics, STATSPACK, MS SQLProfiler, Presise I3, др.),

- оптимизация производительности,
- масштабирование/сайзинг оборудования (scale-up, scale-down, scale-within),
- мониторинг производительности (с использованием собственных и существующих инструментов: HP BAC, HP SiteScope, др.),

А также большинство смежных сервисов.

В своей работе инженеры «Компьютер сервис» используют проверенные многолетней практикой методики, которые позволяют эффективно подходить к нагрузочному тестированию и оптимизации информационной системы как к черному ящику. Это позволяет успешно проводить проекты по независимому тестированию незнакомых для «Компьютер сервис» систем.

Перечень компетенций специалистов «Компьютер сервис» представлен в табл. 3.

Таблица 3

Перечень компетенций специалистов «Компьютер сервис»

Область сертификации	Количество чел.	Географическое распределение персонала
Методология тестирования	8	Москва, Новосибирск, Ярославль
Инструментальные средства	8	Томск, Москва, Кемерово, Балашиха
Системное администрирование	9	Хабаровск, Москва, Санкт-Петербург
Разработка ПО	9	Самара, Москва, Санкт-Петербург
Виртуальные среды	3	Новосибирск, Москва, Курск
Консалтинг	2	Белгород, Москва

Управление проектами	4	Казань, Новосибирск, Москва, Владивосток
Итого	43	

В настоящий момент приоритетными направлениями деятельности ООО «Компьютер сервис» являются оказание ИТ-услуг, эксплуатация автоматизированных систем, сервисное обслуживание и предоставление консалтинговых услуг. За счет поступательного развития этих направлений деятельности ООО «Компьютер сервис» способно качественно реализовывать комплексные проекты на стыке перечисленных технологий.

На сегодняшний день в штате ООО «Компьютер сервис» работают более 40 квалифицированных специалистов в области телекоммуникаций, вычислительной техники, промышленной автоматизации и программного обеспечения. Формирование, функционирование и совершенствование корпоративного управления ООО «Компьютер сервис» основано на требованиях российского законодательства, общепризнанных началах корпоративного поведения и направлено на увеличение стоимости активов Общества, повышение результативности, эффективности и надежности деятельности Общества. Организационная структура управления ООО «Компьютер сервис» является проектной и представлена на рис.2.

Генеральный директор

Управление прикладного программного обеспечения

Отдел разработки TestComplete

Отдел сопровождения TestComplete

Отдел разработки

Neuron-R

Отдел сопровождения

Neuron-R

Отдел сопровождения прикладного ПО  
Управление информационных систем  
Отдел цифровых систем передач  
Отдел цифровых систем коммутации  
Центр обработки данных  
Управление сервисного обслуживания  
Центр технической поддержки  
Отдел обеспечения производственной деятельности  
Отдел управления персоналом  
Отдел сервисного обслуживания 1  
Отдел сервисного обслуживания 2  
Отдел сервисного обслуживания 3

*Рис. 2. Организационная структура управления ООО «Компьютер сервис»*

Руководство текущей деятельностью ООО «Компьютер сервис» осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Единоличный исполнительный орган Общества подотчетен Совету директоров Общества и осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

Информация в ООО «Компьютер сервис» может быть классифицирована по разным основаниям на следующие типы:

- официальную и неофициальную;
- горизонтальную и вертикальную;
- по степени доступности;
- информация о прошлом, информация в режиме реального времени, прогнозная информация.

Информационное обеспечение ООО «Компьютер сервис» основывается на следующих принципах:

- объемы и каналы поступающей информации должны определяться функциями структурного подразделения;
- разграничение компетенции между различными структурными подразделениями;
- взаимодействие различных структурных подразделений ООО «Компьютер сервис».

Можно выделить следующие источники, объективно порождающие управленческую информацию в ООО «Компьютер сервис»:

- нормы законодательных и иных актов, уполномочивающие на принятие определенных управленческих решений или совершение управленческих действий в обозначенном времени и направлении;
- факты, отношения, которые выявляются в процессах контроля, отражающие состояние управляемых объектов и уровень функционирования управляющих компонентов;
- проблемные, конфликтные и иные сложные ситуации, которые нуждаются в незамедлительном и активном вмешательстве руководства.

Тип совместной деятельности персонала ООО «Компьютер сервис» – творческий, способ социализации проектный. Членам коллектива ООО «Компьютер сервис» приходится работать как самостоятельно, так и в команде. Совместная деятельность также предполагает работу «виртуальных» команд из географически рассеянных людей – например, осуществление коммуникаций и взаимодействий при разработке проектов удаленными сотрудниками. «Виртуальная» команда осуществляет коммуникации посредством электронных технологий – электронной почты, телефона, прямого общения «лицом к лицу», Skype.

Схема внутриорганизационных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис» изображена на рис. 3.

Внешняя информация

Внутренняя информация

Менеджер как наблюдатель перерабатывает информацию, общается с другими людьми

Менеджер как распространитель информации передает информацию подчиненным

Обратная связь

Обратная связь

Менеджер как оратор передает информацию людям вне организации

*Рис. 3. Менеджер как информационно-коммуникативный центр*

Основные внутренние каналы коммуникации ООО «Компьютер сервис» представлены в табл. 4.

Таблица 4

Основные каналы коммуникации ООО «Компьютер сервис»

Канал коммуникаций	Есть Нет Для кого применяется
Доски объявлений и информационные стенды (электронные и обычные)	Сотрудников, не использующим ПК в работе
Инtranет (внутрикорпоративный сайт), веб-конференции	Сотрудников, работающих на ПК
Корпоративный журнал	Не применяется
Официальные приказы, информационные письма, регламенты	Всех категорий персонала
Планерки, рабочие совещания, обратная связь	Всех категорий персонала

Система «каскадов» или двустороннее согласование целей	Не применяется
Отчеты работников	Всех категорий персонала
Опросы мнений	Всех категорий персонала
Схемы подачи жалоб и разрешения конфликтов	Всех категорий персонала

Таким образом, в ООО «Компьютер сервис» применяются все почти основные внутрикорпоративные каналы коммуникаций: доски объявлений (электронные и обычные), официальные приказы, информационные письма, регламенты, планерки, рабочие совещания, обратная связь, отчеты работников, опросы мнений, схемы подачи жалоб и разрешения конфликтов. Не применяются в ООО «Компьютер сервис» корпоративный сайт, корпоративный журнал и система «каскадов» или двустороннее согласование целей. Корпоративные опросы и исследования мнения сотрудников обеспечивают мониторинг социальных настроений в коллективах предприятий и позволяют проводить оперативную оценку эффективности, реализуемых в ООО «Компьютер сервис» программ и проектов. Опросы и исследования проводятся раз в год.

Генеральный директор ООО «Компьютер сервис» – придерживается авторитарного стиля руководства, тем самым лишая возможности исполнителей проявлять инициативу, творческого подхода в решении проблем. Стараются не вникать в проблемы коллектива, отстраняясь от них, считая, что проблема разрешится сама собой. Такой подход, конечно же, не допустим в современных условиях развития организации. Последствия – текучесть кадров, неудовлетворенность персонала – все это скажется на работе торговой организации в целом. В обычных условиях силовые методы неэффективны, так как они не устраняют источники противоречий и не снимают напряженности в отношениях.

## **2.2 Виды и причины барьеров на пути эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер**

## сервис»

Так как разработка проекта – процесс творческий и коллективный, необходимо использование различных коммуникационных каналов, неизбежно приводящих к возникновению коммуникационных барьеров. Эти барьеры следует научиться легко и быстро преодолевать. Различают коммуникационные барьеры макро- и микроуровня. Макробарьеры служат препятствием успешной коммуникации в целом.

Трудовая деятельность в ООО «Компьютер сервис» предполагает постоянное взаимодействие между менеджерами и заказчиками проектов ведения бухгалтерского учета. Специалисты ООО «Компьютер сервис» выстраивают отношения с экспертами и чиновниками из согласующихся органов.

Коммуникативные события, наиболее вероятными для присутствия барьеров – производственные совещания ООО «Компьютер сервис», Интернет- и деловая переписка, личные беседы и общие собрания коллектива.

Внутренней аудиторией ООО «Компьютер сервис» выступают сотрудники компании – персонал компании (основные и вспомогательные рабочие, специалисты, обслуживающий персонал и т. д.);

– руководители структурных подразделений компании (управлений, отделов, служб и т. п.);

– учредители, непосредственно и постоянно участвующие в управлении компанией и решении наиболее важных вопросов ее функционирования.

Цель настоящего исследования – определить конкретные коммуникативные проблемы, с которыми сталкиваются виртуальные команды при осуществлении взаимодействия.

Результаты ответов на вопрос: «Вы способны общаться с партнерами, клиентами и коллегами из других стран так же эффективно, как вам бы хотелось в идеале?» представлены на рис.4.

image not found or type unknown





*Рис. 4. Результаты ответов на вопрос: «Вы способны общаться с партнерами, клиентами и коллегами из других стран так же эффективно, как вам бы хотелось в идеале?»*

Только 9% респондентов считают, что они могут общаться со своими партнерами, клиентами и коллегами из других стран со стопроцентной эффективностью. Многие организации продолжают испытывать трудности при решении фундаментальных вопросов управления виртуальными командами. Существуют множество барьеров, препятствующих наилучшим результатам. Более того, среди членов таких команд часто возникают конфликты.

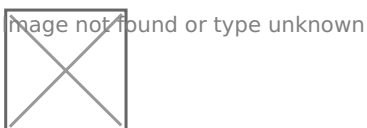
Респонденты выделили три основных барьера, препятствующих успешной работе в виртуальных командах (рис. 5).

- неспособность говорить на едином языке достаточно хорошо, чтобы правильно понимать все тонкости (38%);
- разные часовые пояса (37%);
- отсутствие культурного понимания и незнание этикета (35%).

70% опрошенных компаний указали на следующие пять факторов, являющихся причиной непонимания или конфликтов:

- языковые барьеры;
- отсутствие прямого человеческого контакта или социальная изоляция;
- разные часовые пояса;
- культурные различия или недопонимания;
- отсутствие доверия.

По мнению респондентов опроса, языковые барьеры являются основными недостатками в работе виртуальных команд (рис. 5).



*Рис. 5. Барьеры, препятствующие успешной коммуникации в виртуальной организации*

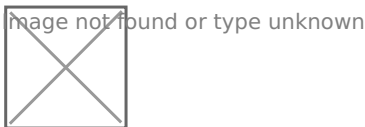
Компания выполняет проекты для международных заказчиков. Официальным международным языком является английский. В то же время, среди клиенты встречаются заказчики, которые общаются на других языках, например, немецком. Общение с клиентом на одном языке – очень важный элемент бизнеса.

Респонденты назвали вторым по важности фактором для максимизации успеха в виртуальных командах способность каждого члена команды общаться на едином языке. При этом важнейшим фактором является четкое определение ролей и сфер ответственности.

Язык – это важная проблема глобального сотрудничества. Если сотрудники не могут говорить на языке своих коллег, то они не смогут работать вместе. Более того, это очень затратно, как во временном, так и в финансовом отношении. Важен выбор правильного средства коммуникации. Бессмысленно организовывать личную встречу по каким-то несущественным вопросам, которые могут быстро решить несколько человек. Тем не менее бывают случаи, когда сотрудники должны видеть лица друг друга. Для менеджеров в особенности важно, чтобы их команды регулярно видели их лица.

Среди других факторов успеха – надежное техническое оснащение (инструменты для облачного сотрудничества, видеоконференции, Интранет и др.), выбор членов команды, которым комфортно работать с представителями других культур и общаться на иностранном языке; руководитель команды с хорошим пониманием всех участвующих рынков и четкое и конкретное определение командных ролей и ответственности.

На рис. 6 представлены результаты ответов на вопрос: «Какие меры необходимы для максимизации успеха виртуальных команд?».



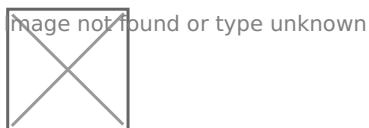
*Рис. 6. Результаты ответов на вопрос: «Какие меры необходимы для максимизации успеха виртуальных команд?».*

На рис. 7 представлены результаты ответов на вопрос: «Каковы основные недостатки в работе виртуальных команд?».

Из трех основных барьеров к успеху самым трудноразрешимым является разница в часовых поясах. Так как территориально персонал ООО «Компьютер сервис»

расположен в разных городах, возможны проблемы, обусловленными часовыми поясам (например, разница во времени между г. Москва и г. Новосибирск составляет 4 ч, а между г. Москва и г. Хабаровск – 8 ч).

«Не всегда можно организовать встречу со всеми регионами в одно и то же время», говорит генеральный директор ООО «Компьютер сервис». Если надо собрать всех за одним столом, то приходится просить одних сотрудников задержаться на работе допоздна, а других – прийти в офис рано утром».



*Рис. 7. Результаты ответов на вопрос: «Каковы основные недостатки в работе виртуальных команд?».*

Разные часовые пояса стали самым частым ответом и на вопрос «Что мешает эффективной коммуникации с зарубежными партнерами?» (рис. 13). Разница во времени также отмечалась как один из трех основных недостатков работы в виртуальных командах. Респонденты указали, что различия в часовых поясах препятствуют креативности, потому что «разница во времени мешает эффективной выработке идей путем спонтанного сотрудничества» (рис. 8).

Одним из предполагаемых преимуществ работы в разных часовых поясах является непрерывная производительность – проект в конце рабочего дня в одном часовом поясе передается другой команде в том часовом поясе, где наступает утро. Эта концепция, впервые использованная компаниями-разработчиками программного обеспечения для ускорения вывода продуктов на рынок, получила название «работа вслед за солнцем».

Хотя некоторые компании успешно внедрились такую модель работы для клиентских служб и техподдержки, эта концепция не совсем подходит для большинства проектов виртуальных команд. Поэтому различие в часовых поясах, скорее всего, останется существенной проблемой для большинства виртуальных команд.



*Рис. 8. Результаты ответов на вопрос: «Какие факторы препятствуют креативности в виртуальных командах?»*

Из двух факторов – культурное понимание и этикет – последний менее важен, чем считается. Многие из того, что включается в культурное обучение, направлено на овладение поверхностными знаниями. Так как персонал находится в разных городах многонациональной России, возможны препятствия в общении, основанные на культурных и религиозных различиях. Важно знать, как надо формировать доверие иными путями, как принимать решения иными путями. Все эти элементы требуют от эффективных лидеров команд реального труда над созданием набора компетенций, ненужных им, когда они работали в своей собственной культуре.

Респонденты в опросе выделили следующие основные проблемы, связанные с культурными различиями (рис. 9): сотрудники неправильно понимают, чего хотят их коллеги (47%); сотрудники чувствуют себя в изоляции или считают, что их игнорируют (39%); сотрудники желают работать с разной скоростью над одним и тем же проектом (38%); сотрудники считают, что их обижают, когда никакой обиды не подразумевалось (35%).

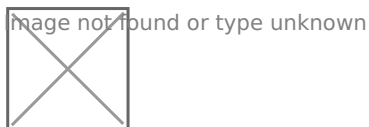


Рис.9. Результаты ответов на вопрос: «С какими проблемами, относящимися к культурным различиям и/или различиям в общепринятом бизнес-этикете, вы сталкивались?»

При возникновении языковых трудностей культурные брокеры могут решить коммуникативную проблему, выступая в роли переводчика для членов команды. С другой стороны, брокер может разрешить проблемную ситуацию, показывая членам команды способы эффективной коммуникации.

Электронная коммуникация имеет важнейший недостаток – она может привести к непониманию среди членов команды. А такое непонимание, если его не устранить, в свою очередь, ведет к разногласиям.

Проведенный опрос показал, что несмотря на большой выбор коммуникационных инструментов, доступных виртуальным командам ООО «Компьютер сервис», двумя основными средствами коммуникации остаются электронная почта (пользуются 87% респондентов) и телефон (пользуются 71% респондентов) (табл. 5).

Таблица 5

Коммуникационные технологии, используемые в командах: какие из них обеспечивают четкость, а какие приводят к путанице? Какие из них используются больше всего?

Виды коммуникационных технологий	Приводят к путанице	Обеспечивают четкость	% использования сотрудниками
Личные встречи	9	46	45
Видеоконференции	18	42	60
Электронная почта	49	39	87
Телефон и телеконференции	30	37	71
Skype	22	26	64
Текстовые сообщения	36	13	32
Облачные инструменты для совместной работы (Huddle, Basecamp, Trello)	12	10	26
Специализированные масштабные приложения для совместной работы (PLM и т.д.)	8	6	17
Письменная корреспонденция или бумажная документация	10	6	20
Социальные сети (Facebook, Twitter, YouTube)	21	5	29

В Москве видеоконференции и Skype используются чаще телефона и телеконференций, в дальневосточных городах Skype используется чаще телефона (78% используют Skype, а 56% – телефон).

Причина выбора этих инструментов может заключаться в четкости коммуникации. Руководители подразделений в Москве и на Дальнем Востоке отмечают, что Skype обеспечивает большую четкость в принятии решений, планировании и управлении виртуальными командами.

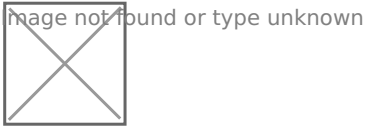
По мнению респондентов опроса, личная коммуникация затратна, медленна, отнимает много времени и бюрократична. Тем не менее она остается лучшим способом разрешения конфликтов между удаленными членами команды. Одно исследование показало, что попытки разрешения конфликта при помощи электронной почты могут привести к эскалации разногласий до неразрешимого уровня и разрушить отношения между сторонами.

В использовании телефона виртуальными командами существуют региональные вариации. В отличие от этого, электронная почта стабильно остается основным коммуникационным инструментом во всех изученных регионах, отраслях и организациях любых размеров. Это говорит о популярности электронной почты как инструмента деловой коммуникации. По данным Radicati Group, аналитической компании из США, электронная почта является доминирующей формой коммуникации в бизнесе. Каждый день отправляется и принимается 100 миллиардов электронных писем.

Несмотря на популярность электронной почты, респонденты относятся к этому инструменту неоднозначно. Отвечая на вопрос «Какая коммуникационная технология может привести к наибольшему недоразумению и непониманию при работе над проектом в виртуальной команде?», большинство респондентов (49%) указали на электронную почту (рис. 10). Только дальневосточные коллеги считают, что текстовые сообщения с большей вероятностью, чем электронная почта, могут привести к путанице и непониманию. Респонденты также жаловались на то, что электронная почта может привести к информационной перегрузке и слабому взаимодействию.

При необходимости выработки и оценки идей лучшим способом коммуникации является текстовая электронная коммуникация. Она устраняет иерархические, гендерные, возрастные, национальные и других препятствия, мешающие принятию наилучшего решения. Это помогает избежать малоэффективных мозговых

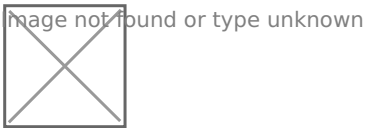
штурмов, где, как правило, побеждает самых громкий участник дискуссии.



*Рис. 10. Результаты ответов на вопрос: «Какие из коммуникативных методов более всего подходят в следующих ситуациях, %»*

Далее респонденты выделили следующие стратегии для максимизации креативности таких команд (рис. 11):

- регулярные видеоконференции (40%);
- обмен всей информацией по проекту между всеми членами команды (37%);
- полная видимость всей информации для всех членов команды (36%);
- развитие корпоративной культуры обмена идеями (33%);
- четкое определение и распределение заданий (31%).



*Рис. 11. Результаты ответов на вопрос: «Что необходимо для креативности виртуальных команд?»*

Для компенсации отсутствия взаимоприспособляемости, виртуальные команды должны иметь более централизованное управление. Руководитель должен активнее координировать работу членов своей команды. Команда должна быть более формально структурирована. Цели, роли, индивидуальная ответственность и сроки выполнения работ должны быть тщательно продуманы, задокументированы и доведены до сведения. Командам также необходимо быть более формальными в коммуникации. Как часто они будут встречаться? Какие коммуникационные инструменты они будут использовать? Для асинхронной коммуникации – каковы временные рамки для ответов на сообщения? Каким адресатам необходимо отправлять копию сообщения? «Им надо все нанести на карту и возвращаться к этой карте снова и снова», считает профессор Мейер. Отвечая на вопрос о том, что необходимо для достижения максимального успеха виртуальных команд, респонденты указали следующее (рис. 12): четкое определение ролей и сфер

ответственности (29%); единый язык для всех членов команды (26%); надежное техническое оснащение (25%); выбор членов команды, которым комфортно работать с представителями других культур и общаться на иностранном языке (25%); руководство командой человеком, хорошо разбирающимся в управлении персоналом (23%).

image not found or type unknown



*Рис. 12. Что необходимо для достижения максимального успеха*

*виртуальных команд?*

Выводы по главе

Компания «Компьютер сервис» предоставляет услуги по оптимизации производительности ИТ-систем для компаний финансового, телекоммуникационного, промышленного и розничных секторов.

Система коммуникаций ООО «Компьютер сервис» соответствует заявленным миссии и ценностям гуманизма; открытости; близости; энтузиазма. Существующая организационная структура способствует развитию эффективных коммуникаций в организации.

Исследование особенностей взаимодействия показало, что коллективе «Компьютер сервис»:

1. Взаимосвязаны деловые и дружеские отношения, большинство членов коллектива чувствуют себя в окружении коллег комфортно, но при этом тесных дружеских связей в коллективе немного. Наиболее часто сотрудники давали следующие характеристики своим коллегам: «с этим человеком легко работать», «он приятный в общении человек».

2. В коллективе атмосфера достаточно благоприятная. Коллектив выступает как одна команда, однако не имеет наивысших показателей сплоченности.

Как показало проведенное исследование, из трех важнейших преимуществ работы в виртуальных командах – сокращение затрат, эффективность и высокая производительность и доступ к большему выбору навыков и знаний – первые два вызывают сомнение. Сокращение затрат в результате трудовой оптимизации становится менее очевидным по мере зарплатной инфляции. Кроме того, виртуальные команды обычно менее эффективны, чем локальные команды, и им требуется более строгий контроль. Однако это не значит, что следует избегать



использования виртуальных команд.

Работа в виртуальных командах может привести к коммуникативным конфликтам. Электронная почта – это тот инструмент, который чаще всего становится причиной непонимания в виртуальных командах.

Коммуникационные технологии могут способствовать возникновению конфликтов. Непонимание и конфликты можно предотвратить с помощью видеоконференций, однако личные встречи все же более эффективны.

## **3. Способы преодоления барьеров эффективных коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»**

### **3.1 Пути повышения эффективности коммуникаций в ООО «Компьютер сервис»**

Для эффективной реализации коммуникационных процессов в ООО «Компьютер сервис» предлагается разработать внутренний нормативный документ «Регламент организации внутренних коммуникаций» (Приложение 1).

Регламент организации внутренних коммуникаций ООО «Компьютер сервис» будет включать следующие разделы:

1. Характеристика и история компании ООО «Компьютер сервис».
2. Миссия и ценности ООО «Компьютер сервис».
3. Режим и безопасность в офисе.
4. Режим конфиденциальности информации.
5. Правила пользования персональным компьютером и установка программного обеспечения.
6. Правила пользования телефоном.
7. Служебные мобильные телефоны.

8. Использование факса.
9. Офисное оборудование.
10. Канцелярские принадлежности.
11. Бэйджи.
12. Время и порядок работы в офисе.
13. Форма одежды.
14. Обучение сотрудников.
15. Стандарты работы с клиентам и коллегами.
16. Политики и процедуры компании.

Основными ценностями ООО «Компьютер сервис» предлагается считать:

- отношение к клиентам;
- лидерство;
- деловую репутацию
- командообразование;
- профессионализм;
- инициативность персонала;
- законопослушность.

Повышение эффективности работы сотрудников являются целью системы внутренних коммуникаций внутри компании будет осуществляться путем своевременного информирования о деятельности компании, предприятий и подразделений и вовлечение сотрудников в решение стратегических и производственных задач компании.

Генеральный директор ООО «Компьютер сервис» будет нести ответственность за организацию внутренних коммуникаций в организации и эффективное использование всех имеющихся в их распоряжении механизмов информирования и обратной связи.

Менеджер по развитию будет ответственным за проведение организационных мероприятий в коллективах при проведении дней информирования, корпоративных мероприятий и праздников в рамках утвержденных бюджетов, а также организацию проведения опросов и исследований.

Отдел маркетинга будет нести ответственность за координацию использования инструментов внутренних коммуникаций, развитие и совершенствование имеющихся инструментов и введение новых, методическое обеспечение и распространение передового опыта в организации внутренних коммуникаций, разработку концепций корпоративных праздников и мероприятий, корпоративных конкурсов и проектов, подготовку специалистов предприятий в области внутренних коммуникаций, повышение качества работы системы внутренних коммуникаций, организацию проведения социологических исследований и опросов.

## **3.2 Методы преодоления барьеров эффективных коммуникаций**

Для поддержания обратной связи с персоналом в компании «Компьютер сервис» можно предложить создание корпоративного портала.

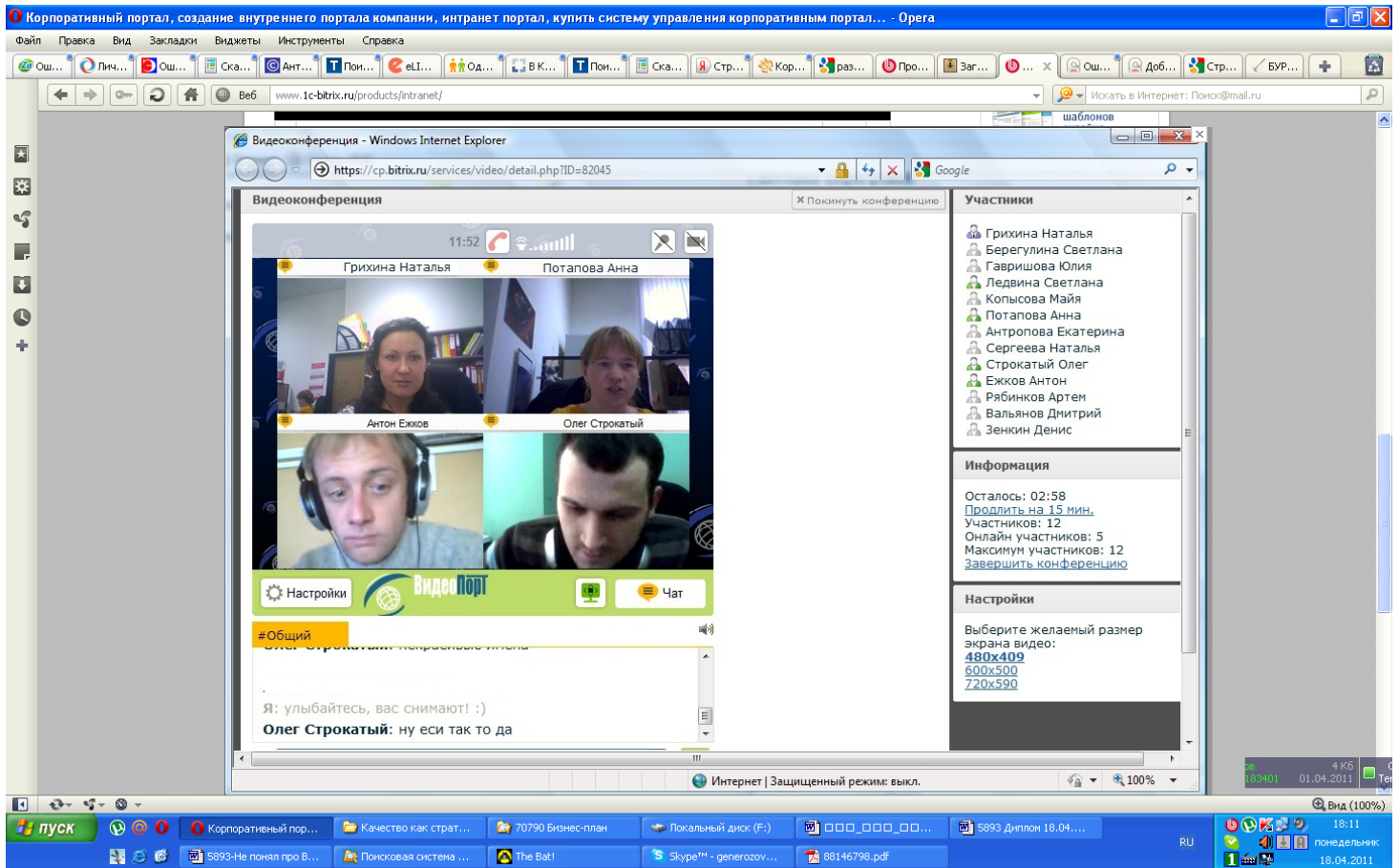
Целями разработки Портала являются:

1. Получение инструмента, позволяющего привлекать сотрудников к корпоративной жизни компании.
2. Получение удобного инструмента информирования сотрудников об изменениях, событиях и новостях Компании.
3. Получение удобного инструмента внутренних обсуждений (форума).

Целевая аудитория корпоративного портала – сотрудники «Компьютер сервис». Корпоративный портал имеет следующие функции: организация обсуждений в рабочих группах с общими календарями, задачами, отчетами, библиотеками файлов документов; встроенный сервис для обмена мгновенными сообщениями между сотрудниками; видеоконференции и видеозвонки для совещаний с сотрудниками удаленных офисов и переговоров с клиентами; технология Send&Save - переписка сотрудников по электронной почте дублируется на портале, архивируется по темам и индексируется внутренней системой поиска; официальная лента новостей, видеообращения руководства, блоги сотрудников; система обучения и тестирования персонала; списки сотрудников, визуальная

структура компании.

На рис. 13 представлена схема проведения видеоконференции между сотрудниками посредством корпоративного портала.



*Рис. 13. Схема проведения видеоконференции между сотрудниками посредством корпоративного портала*

В рамках корпоративного портала работает сервис организации конференции, включая удаленную регистрацию участников, прием материалов с возможностью анализа состава участников менеджерами конференции. С портала осуществляется доступ к корпоративным материалам (документам, приказам, положениям, инструкциям), а также вход в Интранет-портал для удаленных пользователей.

В целях управления содержимым, обеспечения функционирования портала разработана система управления контентом, которая позволяет обеспечить менеджерам портала (они могут являться представителями различных подразделений ООО «Компьютер сервис») авторизованный доступ к «своим» разделам, создавать новые подразделы и информационные страницы, публиковать

новости и анонсы. Пользователи внутренней сети обладают всеми возможностями Интернет-пользователей, но имеют дополнительный доступ к информационным корпоративным материалам, размещенным на портале и доступ к файлам ftp-сервисов.

Данный корпоративный портал позволяет организовать коллективную работу сотрудников. Портал содержит: календари с совместным доступом для планирования встреч и мероприятий; управление задачами и поручениями; библиотека общих файлов и документов; совместная работа с документами на портале с помощью Microsoft Office и Open Office; бронирование переговорных; график отсутствий сотрудников; поиск по всему portalу и по рабочим группам; взаимодействие с партнерами, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними пользователями через Экстранет.

Корпоративный портал позволяет запуск самых разных бизнес-процессов через портал: оформление командировки, отпуска, утверждение и оплата счетов, публикация документов и т.п.; встроенные шаблоны типовых бизнес-процессов; простой визуальный редактор для проектирования собственных бизнес-процессов с поддержкой функции drag&drop; корректировку бизнес-процесса даже после его запуска (например, запрос дополнительной информации у участников бизнес-процесса); автоматизация оформления пропусков, заказа канцелярии, курьеров и т.п. В Приложении 2 представлена доска почета, где будут награждаться лучшие сотрудники компании «Компьютер сервис».

#### Выводы по главе

Таким образом, для улучшения управления персоналом в ООО «Компьютер сервис» было предложено наладить устойчивую обратную связь с руководства и коллектива организации; разработать корпоративный кодекс организации; организовать проведение командообразующих мероприятий.

Создание корпоративного портала также будет способствовать развитию корпоративной культуры; повышению эффективности и производительности сотрудников. Разработанная система мероприятий по совершенствованию системы коммуникаций направлена на удовлетворение потребностей работников. Основной акцент в системе мотивации сделан на то, чтобы работники отождествляли свои цели с целями фирмы и осознавали свою значимость. Главная цель предложенной системы мероприятий – содействие привлечению, сплочению и удержанию персонала в организации.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

Итак, в результате проведенного исследования обобщены теоретические основы коммуникаций и коммуникационного процесса на предприятии, определены основные виды барьеров, которые могут случиться на пути эффективных коммуникаций и разработаны необходимые рекомендации по совершенствованию процесса коммуникаций.

Следует отметить, что успешное функционирование организации, формирование и существование организационной культуры, усвоение и проповедование корпоративных идей и ценностей невозможно без налаженного процесса коммуникаций. Коммуникация создает благоприятные условия для раскрытия профессиональных и деловых качеств сотрудников, способствует развитию их творческого потенциала для создания дополнительных ценностей и получения результата.

Для совершенствования коммуникационных процессов было предложено: обеспечить управление информационными потоками в организации, проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией, организовать систему обратной связи, совершенствовать организационную структуру управления; применять современные информационные технологии и обновлять техническую инфраструктуру и т.п.

Компания «Компьютер сервис» предоставляет услуги по оптимизации производительности ИТ-систем для компаний финансового, телекоммуникационного, промышленного и розничных секторов.

Система коммуникаций ООО «Компьютер сервис» соответствует заявленным миссии и ценностям гуманизма; открытости; близости; энтузиазма. Существующая организационная структура способствует развитию эффективных коммуникаций в организации.

Исследование особенностей взаимодействия показало, что коллективе «Компьютер сервис»:

1. Взаимосвязаны деловые и дружеские отношения, большинство членов коллектива чувствуют себя в окружении коллег комфортно, но при этом тесных дружеских связей в коллективе немного. Наиболее часто сотрудники давали следующие характеристики своим коллегам: «с этим человеком легко работать», «он приятный в общении человек».

2. В коллективе атмосфера достаточно благоприятная. Коллектив выступает как одна команда, однако не имеет наивысших показателей сплоченности.

Как показало проведенное исследование, из трех важнейших преимуществ работы в виртуальных командах – сокращение затрат, эффективность и высокая производительность и доступ к большему выбору навыков и знаний – первые два вызывают сомнения. Сокращение затрат в результате трудовой оптимизации становится менее очевидным по мере зарплатной инфляции. Кроме того, виртуальные команды обычно менее эффективны, чем локальные команды, и им требуется более строгий контроль. Однако это не значит, что следует избегать использования виртуальных команд.

Работа в виртуальных командах может привести к коммуникативным конфликтам. Электронная почта – это тот инструмент, который чаще всего становится причиной непонимания в виртуальных командах.

Коммуникационные технологии могут способствовать возникновению конфликтов. Непонимание и конфликты можно предотвратить с помощью видеоконференций, однако личные встречи все же более эффективны.

Для улучшения управления персоналом в ООО «Компьютер сервис» было предложено наладить устойчивую обратную связь с руководства и коллектива организации; разработать корпоративный кодекс организации; организовать проведение командообразующих мероприятий.

Создание корпоративного портала также будет способствовать развитию корпоративной культуры; повышению эффективности и производительности сотрудников. Разработанная система мероприятий по совершенствованию системы коммуникаций направлена на удовлетворение потребностей работников. Основной акцент в системе мотивации сделан на то, чтобы работники отождествляли свои цели с целями фирмы и осознавали свою значимость. Главная цель предложенной системы мероприятий – содействие привлечению, сплочению и удержанию персонала в организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Абибуллаев И.С. Роль управления коммуникационными процессами в сфере торговли//В сборнике: Научная и производственная деятельность - средство формирования среды обитания человечества Материалы Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). Ответственный редактор Д. С. Дроздов, М. Р. Садуртдинов . – 2016. – С. 31-34.

Алексина Т.А. Деловая этика: учебник для академ. бакалавриата: для ВУЗов / Т.А. Алексина. М.: Юрайт, 2014. – С.85.

Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация-Коммуникация-Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15.

Богданов А.В. Коммуникация как особый вид человеческой деятельности//В сборнике: Наука и мир в языковом пространстве Сборник научных трудов 3-й Международной заочной научной конференции. – 2017. – С. 28-35.

Власюк Г.В., Письменная А.Б., Бестемьянова А.А., Новосельцева Е.В. Особенности формирования коммуникационных сетей на базе внутриорганизационных связей//Инновации и инвестиции. – 2015. – № 9. – С. 96-104.

Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / И.М. Дзялошинский, М.А. Пилькун. М.: Юрайт, 2014. – С.74.

Елагина Р.Х. Внутренние коммуникации на промышленных предприятиях: системный подход//В сборнике: Актуальные проблемы коммуникации: теория и практика Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Сулейманова Р.Р. – 2018. – С. 39-44.

1. Жернакова М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник / М. Жернакова, И. Румянцева. М.: Юрайт, 2014. – С.74.

Ильина И.А. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления//В сборнике: естественные и гуманитарные науки в современном мире Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Орёл, 2019. – С. 369-371.

Красильникова Е.П. Виды делового общения в устной форме коммуникации//В сборнике: С русским словом вокруг света Методический сборник материалов



мероприятий по формированию и поддержке добровольческого (волонтерского) движения по продвижению русского языка и образования на русском языке. Отв. ред. Д. А. Романов; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. Тула, 2017. – С. 56-59.

Лещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации. - Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-kommunikatsiy-v-organizatsii> (дата обращения 21.07.2019)

Маслова В.М. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в компании//Научный альманах. – 2015. – № 11-1 (13). – С. 370-376.

Матиашвили В.М. Еще раз о диалектике и системном подходе в управлении организациями//В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций Материалы международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. – 2018. – С. 153-158.

Новоселова О.В., Калмыкова Д.А., Дмитриев Д.С. Значения деловых коммуникаций в системе мотивации персонала организации//В сборнике: Инновационные процессы в научной среде. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2016. – С. 189.

Нугуманов Ш.Е., Куандыков А.А. Виды, задачи коммуникаций между системами и пути ее решения//В сборнике: Инновационные технологии на транспорте: образование, наука, практика Материалы XLII Международной научно-практической конференции в рамках реализации Послания Президента РК Н. Назарбаева "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции". Под редакцией Б.М. Ибраева. – 2018. – С. 280-283.

Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. Коммуникативная эффективность делового общения: Монография. -2-е изд. - М.: РИОР:ИНФРА-М, 2016. -169 с. (С.9)

Пластинина В.Г. Основные научные подходы к проблеме коммуникаций в организации//Потенциал современной науки. – 2016. - №5(22). – С.43-47.

1. Сидорская И.В. Коммуникация в организациях. Учебное пособие. – Минск: БГУ, 2015. – С.46.

Солопова О.А. Внутренние коммуникации в организации//Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2016.– № 2. – С. 185.

Страхова О.А., Фейгин Г.Ф., Шеппли Е.В. Межкультурные коммуникации в управлении медицинской организацией//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 1.– С. 118.

1. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 47.

Тютрина А.А. Виды, формы и принципы деловой коммуникации в организации//Новая наука: От идеи к результату.– 2016. – № 5-3 (84). – С. 76.

Фахретдинова Р.Д., Сагитова А.Ф. Коммуникативные барьеры в деловом общении//В сборнике: Концепция "общества знаний" в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 109-112.

1. Федотова Н. Г. Основы деловой коммуникации / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2016. – С.6.

Хузиева Э.Ф., Россамахина Н.С. Особенности коммуникации в линейной структуре организации//В сборнике: современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2019. – С. 27-29.

Чуб И.С., Берзегова А.Ю., Поповская В.Б. Деловая коммуникация: понятие, история, виды общения//В сборнике: Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах. Гуманитарные науки Краснодар, – 2017. – С. 73-75.

Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры//Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 10. – С. 261-266

1. Виртуальный конфликт. Барьеры для сотрудничества в глобальных командах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ef.ru/~/media/centralefcom/corporate/2015/resources/pdf/virtualconflict\\_ru](https://www.ef.ru/~/media/centralefcom/corporate/2015/resources/pdf/virtualconflict_ru) (дата обращения 21.07.2019)
2. Рэй Фридман и Стивен С. Керралл, Эскалация в E-Mail: обостряющие разногласия элементы электронной коммуникации. XV Ежегодная конференция IACM. Доступно на вебсайте SSRN: <http://ssrn.com/abstract=304966> или <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.304966> (дата

обращения 21.07.2019)

3. Юдина К., Казаков М. Зачем компании отдел внутренних коммуникаций и чем он занимается [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esm-journal.ru/card.aspx?ContentID=1692505> (дата обращения 21.07.2019)
4. How to copilot the multichannel journey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-consumers-on-board/%24FILE/EY-consumers-on-board.pdf> (дата обращения 21.07.2019)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1- Регламент внутренних коммуникаций ООО «Компьютер сервис»

### *1. Характеристика и история компании ООО «Компьютер сервис»*

ООО «Компьютер сервис» – молодая и перспективная компания. Успешно развиваясь, компания внедряет в производство новые оригинальные решения, модифицирует оборудование для автосервиса и СТО, запускает в производство новые модели, не имеющие аналогов в России и за рубежом.

### *2. Миссия и ценности ООО «Компьютер сервис»*

Миссия ООО «Компьютер сервис»: ставить интересы клиента и персонала на первое место и в соответствии с ними предлагать профессиональные и оптимально выгодные консультационные услуги на основе использования инновационных методик и профессионального развития сотрудников. То есть миссия ООО «Компьютер сервис» предусматривает два направления:

- 1) предоставление клиентам сервиса, услуг наивысшего качества;
- 2) создание условий и возможностей для повышения профессионализма, самореализации, а также увеличения благосостояния всем сотрудникам компании.

ООО «Компьютер сервис» – молодая перспективная и социально-ориентированная компания, для которой комфортная работа каждого сотрудника является гарантом успеха и достижения поставленных целей.

Каждый час работы в нашей команде стимулирует профессиональный и личностный рост сотрудников.

Каждая минута приносит высокий и стабильный доход нашим учредителям и кредиторам.

Каждая секунда рождает у нас передовые идеи о том

- как стать ближе к нашим клиентам
- как сделать работу у нас еще интересней.

Наши ценности:

1. Клиент. Основой нашего бизнеса являются тесные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Каждый клиент заслуживает нашего времени, внимания, уважения и права на получение информации об ООО «Компьютер сервис» и ее услугах.

2. Лидерство. Мы будем молчать. За нас говорят наши результаты

Наша Компания служит позитивным примером для других участников рынка и славится своей открытостью, передовыми технологиями, а также дружной и целеустремленной командой. Компания успешно развивается во всех секторах рынка гаражного оборудования, внедряя в производство новые оригинальные решения.

3. Деловая репутация. Наше имя - наш самый доходный актив

Корпоративный стиль ООО «Компьютер сервис» – это не формальность, он служит установлению комфортных и эффективных деловых и человеческих отношений с окружающим миром. Каждый сотрудник ООО «Компьютер сервис» помнит, что представляет Компанию не только на своем рабочем месте. Внешний вид сотрудника, манера его общения с клиентами, поведение в различных ситуациях должны соответствовать высоким стандартам деловой этики ООО «Компьютер сервис». Имя нашей Компании - это самая большая ценность, верно охраняемая каждым сотрудником ООО «Компьютер сервис» 24 часа в сутки.

4. Команда. В начале была команда

ООО «Компьютер сервис» – это команда профессионалов, в которой каждый имеет равный доступ к информации: может получать ее, расширять и дополнять, а также делиться с другими членами команды. Отношения внутри нашей команды строятся на принципах взаимного уважения, умения слушать других, исключения вертикальных барьеров, терпения и доверия.

5. Профессионализм. Мы стимулируем профессиональный рост

У полиграфистов есть печатное оборудование, у пекарей - печи и тестомесы, у перевозчиков - большегрузные автопоезда. Наши производственные активы – это наши головы, а наш бизнес зависит от знаний. Постоянно получая новые знания и обмениваясь опытом, мы растем профессионально. ООО «Компьютер сервис» поощряет и всемерно поддерживает стремление своих сотрудников к профессиональному росту, обучению, а также обмену информацией.

#### 6. Инициатива. Творческий подход во всем

Мы всегда стараемся превзойти ожидания окружающих нас людей. Мы создаем атмосферу, стимулирующую людей к проявлению инициативности, лидерства, инновационности и творческого подхода. «Пройти на шаг вперед», «увидеть чуть больше», «понять еще лучше» – фразы, определяющие стиль нашей работы. Творческий подход наших сотрудников к тому, что порой кажется всем «стандартной» ситуацией, подкупает наших клиентов и инвесторов и формирует их лояльность по отношению к ООО «Компьютер сервис»

#### 7. Законопослушность. Наша гражданская позиция

ООО «Компьютер сервис» действует строго в рамках российского законодательства и способствует его совершенствованию для ускорения и активизации движения России на пути к высокоразвитой экономике, основанной на рыночных принципах и социальной справедливости.

#### *3. Режим и безопасность в офисе*

Сотрудники Компании должны соблюдать меры по соблюдению безопасности в офисе, нахождение посторонних людей в рабочих помещениях офиса недопустимо. Если в офис Компании планируется визит клиентов или представителей контрагентов – запланируйте визит заранее.

Нахождение сотрудников Компании в офисе во внеурочное время, в праздничные и выходные дни возможно только при согласовании с непосредственным руководителем или Директором магазина.

Каждый сотрудник Компании должен бережно относиться к вверенному ему имуществу, не допускать возможности хищения или несанкционированного использования имущества Компании.

#### *4. Режим конфиденциальности информации*

В своей работе каждый сотрудник Компании должен помнить о необходимости соблюдения режима конфиденциальности информации. Вся информация, к которой сотрудник может получить доступ во время профессиональной деятельности, является собственностью Компании.

Распространение, разглашение либо использование ее в любой форме, а также совершение любого действия, вытекающего из знания этой информации, направленное на получение личной пользы или пользы третьими лицами, не являющимися надлежащими получателями данной информации, запрещено.

Помните, что Компания имеет право отслеживать содержание вашей переписки по электронной почте, а также содержимое файлов на вашем персональном компьютере.

Для обеспечения безопасности использование внешних носителей информации (флэш-кард) разрешено только в режиме чтения; Вы не можете записать информацию на флэш-носитель. Для записи информации на флэш-носитель обращайтесь к своему непосредственному руководителю.

#### *5. Правила пользования персональным компьютером и установка программного обеспечения*

Если Ваш род деятельности предусматривает работу с компьютером, в первый рабочий день Вам будет организовано оборудованное компьютером рабочее место. Установку и настройку оборудования производит Администрация ООО «Компьютер сервис». Для соблюдения всех требований и стандартов не пытайтесь установить и настроить оборудование или программное обеспечение самостоятельно!

Общие правила деловой переписки.

- правильное обращение/приветствие;
- краткость предложений;
- конструктивность;
- избегание эмоциональных фраз, слов и сочетаний, могущих вызвать двоякое понимание смысла.

#### *6. Правила пользования телефоном*

Компания стремится достичь исключительных стандартов представления по телефону и рекомендует следующую форму представления:

Приветствие (Доброе утро, Добрый день, Добрый вечер)

Название нашей Компании

Имя и фамилия

Например: «Добрый день, ООО «Компьютер сервис», Сергей Петров слушает».

Важно говорить неторопливо и разборчиво. Будет замечательно, если Вы улыбаетесь во время разговора. Если Вы улыбаетесь, Ваш собеседник почувствует это.

Если Вам нужно переключить звонок на другого абонента, даже находящегося в одной комнате, не окрикивайте его (это мешает совместной работе) – вызовите его по второй линии по телефону или наберите его с помощью функции Transfer.

Не игнорируйте входящие звонки, даже если звонят не Вам - при отсутствии коллеги необходимо «перехватить» звонок с помощью функции перехвата (Call Pick-Up), представиться, принять и записать сообщение для отсутствующего сотрудника. Необходимо принимать также звонок, приходящий на вторую линию.

Переключать звонящего на нужного ему абонента необходимо с помощью функции Transfer только после того, как Вы убедились, что требуемый абонент ответил Вам. В противном случае сообщите звонящему, что телефон требуемого абонента занят, и попросите позвонить ему напрямую, сообщив внутренний номер сотрудника.

## *7. Служебные мобильные телефоны*

Чтобы обеспечить наивысшее качество обслуживания клиентов, Компания предоставляет некоторым категориям сотрудников SIM-карты и мобильные телефоны. Для каждой категории сотрудников выделен определенный лимит средств, оплачиваемых ежемесячно по счету вашего телефона. Узнать лимит Вы можете у ответственного сотрудника Администрации.

При выдаче SIM-карты и мобильного телефона сотрудник Администрации проводит инструктаж о правилах пользования корпоративной мобильной связью. В течение месяца в Администрации компании Вы можете запрашивать информацию о количестве произведенных звонков, что позволит Вам не превышать лимит.

## *8. Использование факса*

В каждом офисе Компании установлены факсимильные аппараты, предназначенные для отправки факсов. Для приема факсов используется система, интегрированная с электронной почтой Компании. Таким образом, направленный Вам факс будет принят сотрудниками reception и переправлен Вам посредством электронной почты. Необходимо инструктировать клиентов и партнеров о том, что при отправке с их стороны факсимильных сообщений и документов в ООО «Компьютер сервис» следует обязательно указывать имя сотрудника ООО «Компьютер сервис», которому адресовано послание.

## *9. Офисное оборудование*

Если Вы увидите, что какое-либо офисное оборудование вышло из строя, незамедлительно сообщите об этом в Администрацию. Офисное оборудование следует использовать с надлежащей аккуратностью и строго в рабочих целях. Напоминаем Вам, что сотрудники несут административную ответственность за любой ущерб, нанесенный собственности Компании.

## *10. Канцелярские принадлежности*

Канцелярские принадлежности Вы можете получить у офис-менеджера. Приветствуется разумное и обоснованное расходование канцелярских товаров.

## *11. Бэйджи*

Сотрудники ООО «Компьютер сервис» обязаны носить свои именные бэйджи с фотографией в течение всего рабочего дня. Обязательно иметь на себе бейджи, находясь на переговорах с поставщиками. Это – часть имиджа Компании. Бэйджи изготавливаются централизованно и выдаются сотрудниками Администрации.

## *12. Время и порядок работы в офисе*

Офис открыт для сотрудников Компании с 8.00 до 23.00. Встречи с посетителями (представителями контрагентов Компании) осуществляются в период с 9.00 до 19.00. Сотрудники, находящиеся в офисе в период с 20.00 до 23.00, обязаны зарегистрироваться у сотрудника охраны. В случае необходимости проведения встреч с контрагентами после 19.00 необходимо заблаговременно оповестить секретарей и сотрудника охраны. Сотрудник, покидающий офис последним, обязан оповестить об этом сотрудника охраны по телефону.



### 13. Форма одежды

Вы, как и каждый сотрудник ООО «Компьютер сервис» должны помнить, что Вы представляете Компанию. Внешний вид сотрудника, манера его общения с клиентами или партнерами, поведение в различных ситуациях должны соответствовать высоким стандартам деловой этики ООО «Компьютер сервис». Имя нашей Компании – это самая большая ценность, верно охраняемая каждым сотрудником ООО «Компьютер сервис» 24 часа в сутки. С понедельника по пятницу для всех сотрудников Компании принят деловой стиль одежды, близкий к классическому стилю.

С точки зрения требований к внешнему виду мы рекомендуем Вам придерживаться следующих критериев.

Требования к внешнему виду сотрудника:

Костюм:

Цвет костюма – возможны любые классические темные оттенки. Расцветки однотонные, могут быть варианты неярких полос. Можно использовать несколько базовых моделей костюма:

- Костюм – «двойка»;
- Костюм – «тройка»;
- Двубортный костюм, однобортный;
- Пиджак является обязательным элементом деловой одежды.

Брюки:

Брюки должны быть аккуратно выглажены, иметь опрятный вид, карманы не должны оттопыриваться. Ремень на брюках должен быть темным. Брюки не обязательно должны быть под цвет пиджака, но должны гармонировать с ним по цвету. Длина брюк сзади – до середины каблука ботинок.

Галстук:

Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он слегка прикрывал пряжку ремня брюк и имел опрятный вид. Галстук должен быть чистым, неярких расцветок и может быть с мелким рисунком (за исключением авангардного).

## Рубашка:

Предпочтительны классические рубашки, преимущественно светлых оттенков. Рубашка должна быть светлее костюма, рекомендуется белая рубашка. Рубашка должна быть свежей и тщательно выглаженной.

Воротник и манжеты должны примерно на два сантиметра выступать из-под пиджака. Рекомендуется исключить шелковые, блестящие и прозрачные рубашки. Рубашка должна быть аккуратно заправлена в брюки.

## Носки:

Носки должны служить цветовым переходом от брюк к обуви. Носки должны быть длинными, чтобы не было видно голого тела, и они должны быть более темными, чем брюки, но светлее, чем ботинки.

## Обувь:

Подходит обувь (ботинки или полуботинки) черного и коричневого цвета любых оттенков со шнурками или без них (в зависимости от модели обуви). Обувь должна быть чистой, каблуки не стоптаны, цвет обуви должен сочетаться с цветом брюк. Запрещаются: зимняя обувь (для использования в офисе), сандалии и тапочки.

## Требования к внешнему виду сотрудницы:

### Костюм:

Цвет костюма – возможны любые классические темные оттенки. Расцветки однотонные, могут быть варианты неярких полос. Можно использовать несколько базовых моделей костюма:

- костюм – пиджак с юбкой;
- костюм – пиджак и брюки;
- костюм – сюртук (удлиненный жакет до коленей) и юбка/брюки.

Кофты, свитера, платки и другие теплые и трикотажные вещи не рекомендуются.

### Юбка:

Длина может варьироваться:

- до середины колен;
- чуть выше или ниже колена (не более 7см);
- классические, длинные узкие юбки, с разрезом и без него;
- мини - юбки не допускаются.

Брюки/юбки – классического покроя. Они не обязательно должны быть под цвет пиджака, но должны с ним гармонировать.

Блузки:

Блузка светлых оттенков, рекомендуются белые блузки с коротким или длинным рукавом. Плечи должны быть закрыты. Блузка должна быть светлее костюма. Рекомендуются исключить блестящие и прозрачные блузки.

Колготки:

Рекомендуются эластичные, однотонные, желательно бежевого и телесного цвета, без рисунка, колготки или чулки, обязательные к ношению в любое время года.

Обувь:

Обувь – туфли с закрытым мысом и пяткой без декоративных излишеств – бантиков, стразов, вышивки, аппликаций. Недопустимы излишне высокие каблуки, молодежные платформы, кроссовочные подошвы, затекающие на носок и пятку, тапочки и сандалии. Сапоги носить в помещениях Компании запрещается.

Прочие рекомендации:

Каждый сотрудник обязан соблюдать правила личной гигиены.

Прическа – аккуратно подстриженная и уложенная, опрятная, голова чисто вымытая. Экстремальные стрижки, окраска волос экстремальными цветами не допускаются.

Ногти – чистые и ухоженные, умеренной длины, могут быть покрыты лаком светлых и пастельных оттенков.

Косметика – умеренная и естественных оттенков.

Парфюмерия – не допускается использование парфюмерии с сильным и резким запахом.

Усы у мужчин должны быть аккуратно подстрижены.

Украшения – классического стиля, умеренное количество. Нежелательны яркие, крупные и блестящие украшения. Солнечные очки в офисах носить запрещается.

Носить головные уборы в помещениях Компании запрещается.

Татуировка и пирсинг – не должны находиться на открытых участках тела.

Неформальный деловой стиль (Business Casual) возможен по пятницам только в том случае, если сотрудник в этот день не планирует встреч с клиентами или другими внешними контрагентами.

Неформальный деловой стиль (Business Casual) для работников фронт-офиса не допускается.

Профессионализм в отрасли финансовых услуг проявляется не только в том, что Вы говорите или делаете, но и в том, как Вы выглядите. Ваш внешний вид - это визитная карточка Компании. Вне зависимости от того, кто ваши клиенты (внешние контрагенты или работники других отделов Компании), ваш внешний вид – это знак уважения к ним и подтверждение того, что Вы разделяете корпоративную культуру нашей Компании.

Пожалуйста, имейте в виду, что если Вы не одеты соответствующим образом, Ваш руководитель имеет право отправить Вас домой без оплаты этого дня. Также могут последовать дисциплинарные взыскания.

#### *14. Обучение сотрудников*

В заявлении о наших ценностях мы говорим: «Интеллект – это наш производственный актив, и наш бизнес зависит от знаний». Успех на рынке во многом зависит от человеческого фактора – людей и их профессионализма. Политика Компании в области персонала нацелена на соотнесение профессиональных планов человека с философией Компании, что, несомненно, дает положительные результаты.

Каждый сотрудник, приходящий в Компанию, проходит ознакомительный курс обучения «Добро пожаловать в ООО «Компьютер сервис», дающий знание о

деятельности нашей Компании. В дополнение к этому, в Компании действует система наставничества. За каждым новым сотрудником его непосредственный руководитель закрепляет наставника из наиболее опытных сотрудников своего подразделения. Задача наставника – помочь новому сотруднику быстрее адаптироваться к особенностям работы в Компании и выработать необходимые для успешной работы навыки. В целях успешной адаптации нового сотрудника, после выхода на работу, наставник вместе с непосредственным руководителем составляет Личный план вхождения в должность.

Решение о прохождении испытательного срока принимается на основании Личного плана вхождения в должность и промежуточной оценке профессиональных знаний и умений, направленной на выяснение сильных областей и областей для развития.

### *15. Стандарты работы с клиентами и коллегами*

Следование единому стандарту работы с клиентами и ООО «Компьютер сервис» является обязательным для всех сотрудников. При работе с контрагентами, клиентами мы рекомендуем Вам придерживаться следующих принципов работы.

#### *Основные принципы работы с клиентами Компании*

Главная задача сотрудников Компании – стремиться к высококачественному, оперативному, максимально удобному обслуживанию клиентов, а также эффективной продаже продукции Компании за счет компетентности, доброжелательности и индивидуального подхода к каждому клиенту. Ни один клиент не должен остаться без внимания сотрудника.

Сотрудник ООО «Компьютер сервис» – это официальный представитель Компании.

Вся информация, которую он доводит до сведения клиента, должна быть достоверной и носить официальный характер.

Каждый сотрудник обязан уметь пользоваться служебной информацией (корпоративный информационный портал, официальный интернет-сайт ООО «Компьютер сервис», и т.п.) и хорошо в ней разбираться. Кроме того, необходимо следить за постоянно поступающей новой информацией и оперативно реагировать на ее появление.

Каждый сотрудник обязан понятно и открыто объяснять свои действия по первому требованию клиента.

Сотрудники ООО «Компьютер сервис» несут полную ответственность за соблюдение конфиденциальности в отношении клиентов.

Профессионализм и высокое качество обслуживания – это стиль работы сотрудников всех подразделений Компании.

Люди должны безошибочно нас узнавать по тому, как мы с ними говорим, и по качеству обслуживания, которое мы им предлагаем.

### 1) Качество

Мы профессиональны, дружелюбны и доброжелательны.

Предлагаемый комплекс продукции и услуг призван максимально удовлетворять желания и потребности наших клиентов.

Компетентный, доброжелательный персонал ООО «Компьютер сервис» всегда готов ответить на вопросы клиентов Компании, а также предоставить необходимую консультацию и помощь.

### 2) Доступность/удобство

Ни одно обращение в Компанию не должно остаться без нашего внимания. Мы приносим пользу каждому клиенту, заинтересованному в услугах ООО «Компьютер сервис».

Мы говорим с клиентами на понятном им языке, прямо и открыто.

### 3) Доверие/открытость/человечность

Мы открыто и понятно объясняем наши действия. В ООО «Компьютер сервис» не приняты отговорки и попытки спрятаться за формальные правила и распоряжения.

Наши клиенты могут быть разными по своим предпочтениям. Мы понимаем их интересы и уважаем эти различия.

Мы обращаемся с нашими клиентами так, как мы хотим, чтобы обращались с нами.

*Обслуживание недовольных клиентов.*

Недовольство клиента бывает вызвано разными причинами – как реальными, так и надуманными. В любом случае, Вам следует соблюдать высокие стандарты отношения и проявлять уважение к клиенту.

*Как следует держать себя с недовольным клиентом.*

Выслушайте клиента спокойно, даже если он говорит раздраженно.

Проявите интерес к словам клиента и озабоченность его претензиями. Задавайте вопросы, чтобы выяснить подробности проблемы. Покажите, что Вы понимаете ситуацию и сочувствуете клиенту.

Если ошибку допустили Вы, немедленно признайте это и извинитесь. Если нет – возьмите ответственность на себя, извинившись за ошибку коллеги («Приносим искренние извинения за причиненные Вам неудобства»).

При обнаружении причины проблемы объясните ее клиенту спокойно и обоснованно.

Предложите одно или несколько решений проблемы.

Согласуйте с клиентом действия, призванные устранить причину его недовольства. Поблагодарите клиента за то, что он обратил Ваше внимание на проблему. Заверьте клиента, что Вы постараетесь как можно быстрее исправить ситуацию.

Старайтесь превратить недовольного клиента в улыбающегося. Чем скорее клиент поверит в Вашу готовность решить его проблему, тем скорее исчезнет конфликтность ситуации, и доверие будет восстановлено.

Если Вы не знаете, что делать в данной ситуации, или не имеете полномочий для ее разрешения, скажите об этом клиенту. Затем сразу обратитесь к руководителю своего подразделения или старшему сотруднику.

Помните, что выигранный спор, приведший к потере клиента, – это, на самом деле, ваш проигрыш и убыток для репутации нашей Компании!

*Что может усугубить ситуацию?*

Ответите на агрессию агрессией – и Вы получите новый виток конфликта.

Примете раздражение клиента на свой счет – и раздражение вырастет.

Ввяжетесь в спор – и клиент поймет, что даром теряет с Вами время.

Постараетесь уклониться от проблемы – и клиент решит ее с другим специалистом или с другой компанией.

Обвините в ошибке Вашего коллегу или самого клиента – и клиент сразу перестанет понимать, зачем Вы нужны.

Позвольте негативным эмоциям захлестнуть Вас – и Ваше настроение станет еще хуже, а служебные обязанности останутся невыполненными.

Скажете клиенту, что он в чем-то не разбирается – и потеряете клиента навсегда.

При работе с контрагентами, клиентами и партнерами мы рекомендуем Вам придерживаться следующих правил поведения.

#### *Общие рекомендации:*

Не рекомендуется использование средств связи в личных целях во время работы с клиентом.

Не рекомендуется ведение личных разговоров между сотрудниками при посетителях.

Не рекомендуется собираться группами в помещениях, где находятся посетители.

Не рекомендуется жевать жевательную резинку при посетителях.

Не рекомендуется курить при входе в офисы Компании и в не отведенных для этого местах.

#### *Чего не следует делать ни в коем случае:*

Грубить клиенту, спорить с ним, показывать свое плохое настроение или раздраженность.

Говорить «не знаю» и «это не мое дело» – ведь тогда Вы расписываетесь в собственной некомпетентности.

Направлять клиента с входящим звонком, который задал Вам вопрос, к другому сотруднику, не предупредив об этом клиента.

Показывать личное отношение к клиенту.

Критиковать выбор клиента.

Игнорировать недовольство клиента.



Подвергать сомнению обоснованность слов клиента.

Напрямую отрицать слова клиента («Вы не правы!», «это не так!»).

При личной встрече держать руки в карманах, а также скрещивать их на груди или за спиной.

Использовать в разговоре с клиентами и партнерами жаргон, сленг (в том числе, профессиональный), слова-паразиты.

Отрывать другого сотрудника от общения с клиентом, кроме случаев исключительной важности.

Демонстрировать не связанный с профессиональными обязанностями интерес к посетителям.

Повышать голос.

В разговоре с клиентом ссылаться на ошибки других подразделений и обвинять своих коллег в непрофессионализме. Помните, этим Вы подрываете общий имидж ООО «Компьютер сервис».

Давать клиенту невыполнимые обещания и не выполнять данные клиенту обещания – это в корне подрывает доверие клиента к вам лично и к Компании в целом.

*Стандарты качества сервиса.*

Как сделать так, чтобы клиенты были довольны.

Будьте вежливы, приветливы и доброжелательны, проявляйте искреннее участие и заботу.

Говорите лаконично, четко формулируйте свои фразы. В процессе разговора желательно нести только позитивную информацию.

Сотрудник при общении с клиентом должен уметь сохранить разумный баланс между профессионализмом речи и языком доступным для клиента. Речь не должна быть перегружена специальными терминами.

Если собеседник употребляет сленговые выражения, не следует заимствовать тактику собеседника.

Помните, чем длиннее предложение, тем сложнее восприятие заложенной в него информации.

Не стоит говорить о том, чего в Компании нет, стоит говорить о том, что есть.

Не стесняйтесь переспросить, если Вы не все поняли из разговора с собеседником. Ваша задача – максимально понять потребности клиента.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его в середине фразы и не проявляйте нетерпение в разговоре с ним, даже если у Вас обеденный перерыв или конец рабочего дня.

Стремитесь лучшим образом удовлетворить нужды и потребности клиента. При возникновении спорных моментов и внештатных ситуаций выслушайте клиента и обязательно выполните его требования, конечно, если они носят обоснованный характер.

Работайте быстро и четко, максимально точно выполняя просьбы клиентов.

Обращайтесь к каждому клиенту и партнеру только на «Вы», если знаете имя контрагента, то используйте его в качестве обращения.

Будьте внимательны к клиентам вне зависимости от их возраста, пола, социального статуса, этнической и расовой принадлежности.

Воздерживайтесь от некорректных слов и действий, которые могут быть истолкованы клиентами как личная обида или предвзятое отношение с Вашей стороны.

Во время личного общения при встрече старайтесь сохранять определенную дистанцию (50-80 см) и жестикулировать оправданно и умеренно.

Разговаривая с клиентом лично, смотрите на него, а не куда-либо в сторону.

Старайтесь работать оперативно. Ориентируйтесь на то, что разговор с каждым клиентом продолжается в среднем 10-15 минут.

Если у клиента возникают вопросы, помогайте ему и старайтесь предоставить всю необходимую информацию.

Всегда предлагайте клиенту возможный вариант решения его проблемы. А если не знаете ответа на его вопрос, как минимум, посоветуйте, где можно найти нужную

информацию.

Если клиент просит невозможного, аргументируйте свой отказ.

При нестандартных ситуациях просите клиента подождать и просите помощи у старших сотрудников или у руководителей.

Мягко, ненавязчиво и корректно побуждайте клиента соблюдать деловой стиль общения.

Общаясь с клиентами, воздерживайтесь от слов «нельзя», «нет», «никогда», т.е. от негативных или отрицательных форм ответов.

Не следует употреблять выражения: «Я не знаю», «Мне неизвестно...». Их следует заменять более обтекаемыми фразами «Разрешите, я уточню эту информацию», «Не могли бы Вы подождать, я ...» и т.д.

Не следует навязывать собеседнику свою точку зрения. Необходимо как можно меньше употреблять выражения типа: «Вы должны...», «Вам нужен...» и т.п., а вместо этого - «Я могу рекомендовать Вам...».

Не бойтесь проявлять чувство юмора, если чувствуете, что клиенту это по душе. Порой именно юмор помогает уладить конфликт и разрядить обстановку.

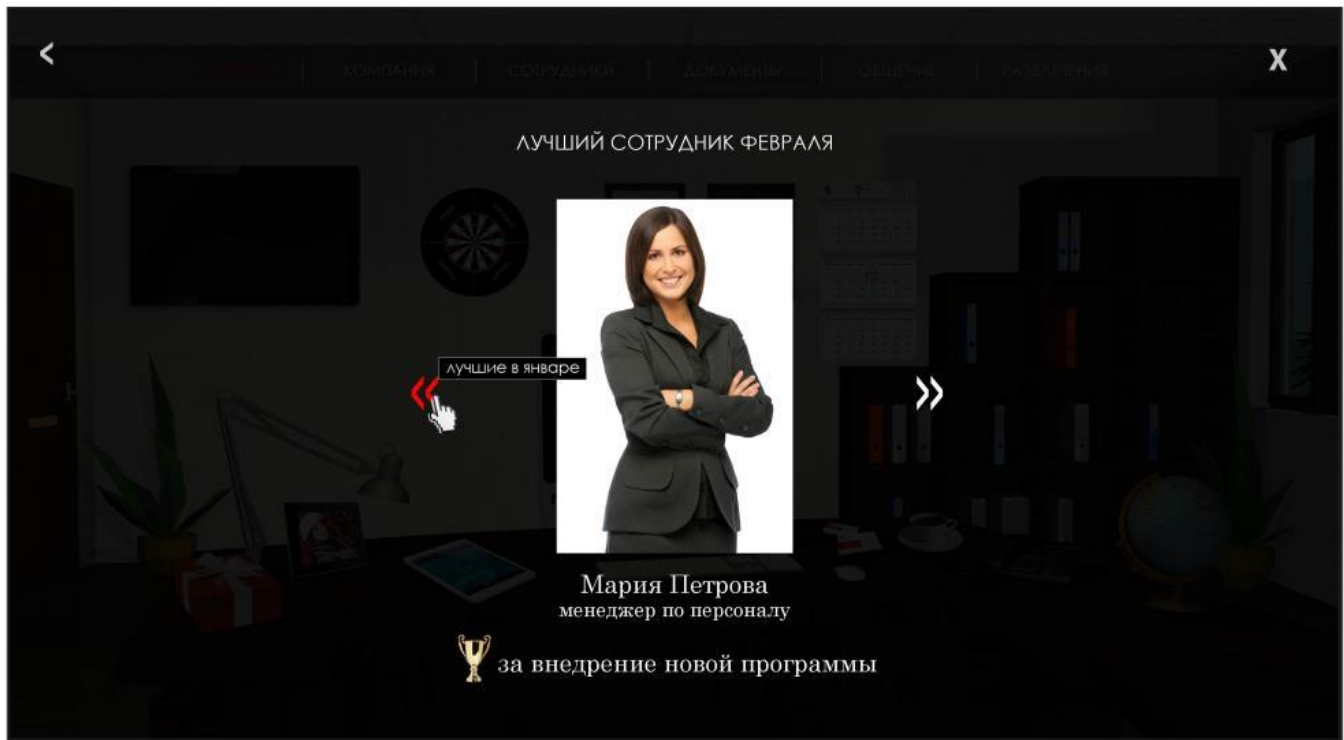
Проходя по офису Компании, всегда уступайте дорогу клиентам и старайтесь двигаться энергично, но без суеты.

Выполняйте свою работу с удовольствием – люди это очень ценят. Пусть в Вашем поведении, голосе и выражении лица чувствуется заинтересованность и доброжелательность.

## *16. Политики и процедуры компании*

Внутренние документы Компании (политики, процедуры, инструкции и т.д.), знание которых необходимо сотрудникам для выполнения их обязанностей, доступны сотрудникам в электронном виде.

Приложение 2 – «Доска почета» корпоративного портала



1. Юдина К., Казаков М. Зачем компании отдел внутренних коммуникаций и чем он занимается [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esm-journal.ru/card.aspx?ContentID=1692505> (дата обращения 21.07.2019) [↑](#)

2. Маслова В.М. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в компании//Научный альманах. – 2015. – № 11-1 (13). – С. 370-376. [↑](#)
3. Сидорская И.В. Коммуникация в организациях. Учебное пособие. – Минск: БГУ, 2015. – С.46. [↑](#)
4. Новоселова О.В., Калмыкова Д.А., Дмитриев Д.С. Значения деловых коммуникаций в системе мотивации персонала организации//В сборнике: Инновационные процессы в научной среде. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2016. – С. 189. [↑](#)
5. Федотова Н. Г. Основы деловой коммуникации: учеб.-метод. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2016. – С.6. [↑](#)
6. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 47. [↑](#)
7. Пластинина В.Г. Основные научные подходы к проблеме коммуникаций в организации//Потенциал современной науки. – 2016. - №5(22). – С.43-47. [↑](#)
8. Власюк Г.В., Письменная А.Б., Бестемьянова А.А., Новосельцева Е.В. Особенности формирования коммуникационных сетей на базе внутриорганизационных связей//Инновации и инвестиции. – 2015. – № 9. – С. 96-104. [↑](#)
9. Пластинина В.Г. Основные научные подходы к проблеме коммуникаций в организации//Потенциал современной науки. – 2016. – № 5 (22). – С. 46. [↑](#)
10. Матиашвили В.М. Еще раз о диалектике и системном подходе в управлении организациями//В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций Материалы международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. – 2018. –

С. 153-158. [↑](#)

11. Богданов А.В. Коммуникация как особый вид человеческой деятельности//В сборнике: Наука и мир в языковом пространстве Сборник научных трудов 3-й Международной заочной научной конференции. – 2017. – С. 28-35. [↑](#)
12. Пластинина В.Г. Основные научные подходы к проблеме коммуникаций в организации//Потенциал современной науки. – 2016. – № 5 (22). – С. 46;  
Богданов А.В. Коммуникация как особый вид человеческой деятельности//В сборнике: Наука и мир в языковом пространстве Сборник научных трудов 3-й Международной заочной научной конференции. – 2017. – С. 28-35. [↑](#)
13. Жернакова М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник / М. Жернакова, И. Румянцева. М.: Юрайт, 2014. – С.74. [↑](#)
14. Страхова О.А., Фейгин Г.Ф., Шеппли Е.В. Межкультурные коммуникации в управлении медицинской организацией//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 1.– С. 118. [↑](#)
15. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / И.М. Дзялошинский, М.А. Пилькун. М.: Юрайт, 2014. – С.74. [↑](#)
16. Нугуманов Ш.Е., Куандыков А.А. Виды, задачи коммуникаций между системами и пути ее решения//В сборнике: Инновационные технологии на транспорте: образование, наука, практика Материалы XLII Международной научно-практической конференции в рамках реализации Послания Президента РК Н. Назарбаева "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции". Под редакцией Б.М. Ибраева. – 2018. – С. 280-283. [↑](#)
17. Красильникова Е.П. Виды делового общения в устной форме коммуникации//В сборнике: С русским словом вокруг света Методический сборник материалов мероприятий по формированию и поддержке добровольческого ( волонтерского ) движения по продвижению русского языка и образования на русском языке. Отв. ред. Д. А. Романов ; Тульский государственный

педагогический университет им. Л. Н. Толстого. Тула, 2017. – С. 56-59. [↑](#)

18. Нугуманов Ш.Е., Куандыков А.А. Виды, задачи коммуникаций между системами и пути ее решения//В сборнике: Инновационные технологии на транспорте: образование, наука, практика Материалы XLII Международной научно-практической конференции в рамках реализации Послания Президента РК Н. Назарбаева "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции". Под редакцией Б.М. Ибраева. – 2018. – С. 280-283. [↑](#)
19. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
20. Чуб И.С., Берзегова А.Ю., Поповская В.Б. Деловая коммуникация: понятие, история, виды общения//В сборнике: Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах. Гуманитарные науки Краснодар, – 2017. – С. 73-75. [↑](#)
21. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация–Коммуникация–Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15. [↑](#)
22. Елагина Р.Х. Внутренние коммуникации на промышленных предприятиях: системный подход//В сборнике: Актуальные проблемы коммуникации: теория и практика Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Сулейманова Р.Р. – 2018. – С. 39-44. [↑](#)
23. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация–Коммуникация–Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15. [↑](#)
24. Алексина Т.А. Деловая этика: учебник для академ. бакалавриата: для ВУЗов / Т.А. Алексина. М.: Юрайт, 2014. – С.85. [↑](#)

25. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
26. Солопова О.А. Внутренние коммуникаций в организации//Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2016.– № 2. – С. 185. [↑](#)
27. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация-Коммуникация-Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15. [↑](#)
28. Тютрина А.А. Виды, формы и принципы деловой коммуникации в организации//Новая наука: От идеи к результату.– 2016. – № 5-3 (84). – С. 76. [↑](#)
29. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация-Коммуникация-Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15. [↑](#)
30. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
31. Тютрина А.А. Виды, формы и принципы деловой коммуникации в организации//Новая наука: От идеи к результату.– 2016. – № 5-3 (84). – С. 76. [↑](#)
32. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации//Информация-Коммуникация-Общество. – 2016. – Т. 1. – С. 12-15. [↑](#)
33. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)



34. Тютрина А.А. Виды, формы и принципы деловой коммуникации в организации//Новая наука: От идеи к результату.– 2016. – № 5-3 (84). – С. 76. [↑](#)
35. Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. Коммуникативная эффективность делового общения: Монография. -2-е изд. - М.: РИОР:ИНФРА-М, 2016. -169 с. (С.9) [↑](#)
36. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
37. Тютрина А.А. Виды, формы и принципы деловой коммуникации в организации//Новая наука: От идеи к результату.– 2016. – № 5-3 (84). – С. 76. [↑](#)
38. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
39. Абибуллаев И.С. Роль управления коммуникационными процессами в сфере торговли//В сборнике: Научная и производственная деятельность - средство формирования среды обитания человечества Материалы Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). Ответственный редактор Д. С. Дроздов, М. Р. Садуртдинов . – 2016. – С. 31-34. [↑](#)
40. Лещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации. - Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-kommunikatsiy-v-organizatsii> (дата обращения 21.07.2019) [↑](#)
41. Фахретдинова Р.Д., Сагитова А.Ф. Коммуникативные барьеры в деловом общении//В сборнике: Концепция "общества знаний" в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 109-112. [↑](#)

42. Ильина И.А. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления//В сборнике: естественные и гуманитарные науки в современном мире Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Орёл, 2019. – С. 369-371. [↑](#)
43. Составлено автором по данным: Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры//Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 10. – С. 261-266; Фахретдинова Р.Д., Сагитова А.Ф. Коммуникативные барьеры в деловом общении//В сборнике: Концепция "общества знаний" в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 109-112; Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
44. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)
45. Хузиева Э.Ф., Россамахина Н.С. Особенности коммуникации в линейной структуре организации//В сборнике: современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2019. – С. 27-29. [↑](#)
46. Тюнюкова Е.В. Управление коммуникационным процессом организации//Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (38). – С. 48. [↑](#)