

Содержание:

Введение

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

Обмен информацией между руководителем, органом управления и исполнителями – все это коммуникация.

Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, но чтобы они стали эффективными, требуется определенный управленческий навык. Для этого руководителю, во-первых, важно знать механизм развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты и, во-вторых, иметь навыки, необходимые для эффективного обмена информацией.

В сложных ситуациях может потребоваться даже специальный сотрудник в организации, на которого следует возложить обязанности изучать и совершенствовать системы коммуникаций в организации.

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

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

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д.

Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

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

Задачи курсовой работы:

- Раскрыть понятие барьера;
- Раскрыть представления о барьерах массовой коммуникации;
- Раскрыть представления о барьерах межличностной коммуникации;
- Рассмотреть различные пути преодоления коммуникативных барьеров;

Глава I. Коммуникации: понятие, виды, характеристика

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

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

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут

реализованы.

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

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

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

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

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

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

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

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

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50—90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом. [1]

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

Однако, хотя важнейшая роль коммуникаций в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации являются основным барьером на пути достижения организации. Один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил коммуникации — одна из серьезных проблем организации. Коммуникации на личностном и организационном уровнях, могут снизить вероятность неэффективного общения и стать более эффективным менеджером. Эффективный менеджер — это менеджер, который эффективно и именно в сфере коммуникаций.

Такой управленец знает, как с природой коммуникационного процесса от личным и навыкам и устойчивого и письменною общения и понимая коммуникаций влияет среда.

Основная задача менеджмента — получение прибыли, что напрямую зависит умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Информационный обмен и информация в организациях не всегда так эффективен, как на деле люди общаются между собой менее эффективно, чем и это к

Этот факт лично проиллюстрировал исследование Р. Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных предпринятый коммунално обслуживания.

В то время как 85% бригадиров считают, что их подчиненные могут обсуждать важные деловые проблемы и принимать решения, что действительно это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил инструктору и донос до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по свидетельствам подчиненных, они знали лишь о 84 его решениях. Этот исследователь проанализировал деятельность в сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке коммуникативных представлений и менеджмента высшего, среднего и низшего уровня.

Кроме того, зачастую переданное сообщение не предоставляет получателю, что также является признаком неэффективных коммуникативных процессов.

Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, сообщает, что 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию как правило, причиною этому является неспособность людей учесть коммуникативные представления собой обмен.

В ходе обмена активной роль играют обе стороны. Например, если вы менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его работы, это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникативные были эффективными, собеседник должен продемонстрировать, что понял свою задачу и то, что ожидается от него. Коммуникативные эффективны только тогда, когда одна сторона предоставляет информацию, а другая ее верно воспринимает. Этого к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием.

Коммуникативный процесс — обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникативной — достичь понимания обменной информацией. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с неэффективными коммуникативными с друзьями, родственниками и другими. Лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких элементов он состоит.

Процесс коммуникативной включает четыре базовых элемента:

1) Отправитель — лицо, генерирующее идею либо отбрасывающее информацию передатчику.

2) Сообщение — собственно информация, закодированная в символах.

3) Канал — средство передачи информации.

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

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и испустить его передатчиком так, чтобы обе стороны одновременно поняли исходный трудный, поскольку на каждом этапе смысл и идея может быть искажена полностью утрачена. Вот эти этапы.

1) Генерирование идеи.

2) Кодирование и выбор канала.

3) Передатчик.

4) Декодирование.

Все эти этапы неразрывно представлены на приложении 1.

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд следователно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать из них и рассмотреть о проблемах, возникающих на каждом этапе из похожих на исследование кадром очень короткого эпизода к

1) Генерирование идеи

Коммуникации начинаются с формулирования идеи и ее отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею и ее сообщение надо довести до сознания, многие так же попытки дают собой уже на первом этапе от отправитель не уделяет достаточно времени обдумыванию идеи

Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель этот этап — «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах и форме, в которой она будет передана. Отправитель только решит и немедленно концентрирует он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно,

множество факторов.

Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из похвал общего характера и ли критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развить себя до совершенства и, следовательно, информация об оценке результатов им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные идеи.

Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей, которым не так точно указать, в чем они не правы, и указать им верный путь, то доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике. Следовательно, такому образу мышления.

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идей. Например, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что на 6% увеличит выпуск видеоигр, не помышляя при этом о дополнительных трудностях. Если директор не обдумывает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сообщение, то они не смогут возникнуть неопределенности, поскольку работники в лучшем случае поймут только то, как изменить необходимые.

Если же директор задумает тщательно продумать идеи, которые ему необходимо донести, он, скорее всего, сделает следующие выводы.

1) Важно, чтобы рабочее понимание изменений необходимо: увеличить объем производства на 6% без дополнительных сверхурочных выходов.

2) Важно, чтобы рабочее понимание изменений, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше, что вызовет их недовольство.

3) Важно, чтобы рабочее понимание изменений; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, а не увеличивается, как это подразумевает.

сообщение и руково́дства.

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к начальникам, поскольку менеджеры высшего звена часто слушают директивную моделью.

Если наш начальник действует по методу принуждения и при этом не открыт для мысли, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации и подчиненным. Но следует помнить, что ваше поведение отличается от поведения начальника, и совсем необязательно копировать его стиль эффективен. Но что действительно необходимо, так это понять, как вы хотите донести то, как вы отпрáвьте сообщение, и быть уверенным в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации.

2) Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправителю дол́жен закодировать ее в символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно таккое кодирование превращает идею в сообщение.

Он дол́жен также выбрать канал, совместимый с типом символов для кодирования.

Самыми известными из них являются устная речь, письмо и компьютеры, электронная почта, видеозапись и видеоконференции. Подход для физической формы выбора символов, передатчика

Если канал не слышным соответствует идее, выработанный на первом этапе эффективности коммуникации также снижается. Например, менеджер поговорит с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений безопасности, конечно, может сделать это в ходе принужденной беседы чашкой кофе и при этом не представит ему неофициальную запись.

Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезно проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором канала. Часто бывает желательным использовать комбинацию средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отпрáвить сообщение и последовательность использования этих средств и от

вре́мя бу́дет их ра́зделя́ть. О́дна́ко иссле́дова́ния по́казыва́ют, что испо́льзовáние устóных и писъ́менных сре́дств ко́муни́кации, кóгда э́ффектíвнее, че́м, испо́льзовáние о́дного из э́тих сре́дств.

Обсуждая резу́льтаты э́того иссле́дова́ния, профессор Т. Митчелл от́мечает: вы́вод э́той ра́боты — устóное соо́бщение в ко́мбини́ции с писъ́менным в бо́льш́инстве случáев по́вышает э́ффектíвность ко́муни́кации кáнна́ла, мо́жно на́йти бо́лее сло́жные по́дходы и при э́том писъ́менное зàрегíстрировáть сítуацию.

Но это не означáет, что лю́бой ко́муни́кати́онный процесс до́лжен в писъ́менном э́лементе, это прíводит к неупрáвляемо́му бу́мáжному оргáнизáции.

Второй э́тап сразу ста́нет по́нятнее, е́сли предста́вить е́го кáк о́перáцию. Оче́нь ча́сто отл́ичные то́вары не прода́ются до те́х пор, по́ка не бу́дут у спóсобом, которóй бу́дет по́нятным и прíвлекáтельным д́ля потреби́тели, и име́ющие отл́ичные и́деи, ча́сто не уме́ют «упáковать» их с сíмво́лов и пере́дать через кáнна́лы, з́начимые и прíвлекáтельны. В э́том случáе да́же са́мая лучш́ая и́дея мо́жет «за́лежаться на по́лке».

3) Пере́дача

На трет́ем э́тапе от́правите́ль испо́льзует кáнна́л д́ля достáвки соо́бщения (зàкодировáнной и́деи и́ли ря́да и́дей). Речь и́дет о фíзическо́й перéсоо́бщении, которóю мно́гие о́шибочно прíнима́ют зà процесс ко́муни́кати́онный. Но ясно, что пере́дача я́вляется л́шь о́дним из ва́жных э́тапов, которóе необхóдимо прóйти о́дному че́ловеку, чтоб́е донести и́дею до дрóгих.

4) Де́кодировáние

Получив соо́бщение, по́луча́тель де́кодировáет е́го. Де́кодировáние — процесс перéвода сíмво́лов от́правите́ля в мы́сли по́луча́теля. Е́сли сíмво́лы от́правите́лем, име́ют д́ля по́луча́теля тáкое же з́начение, он прáвильно и́мел в в́иду от́правите́ль, форму́лируя и́дею. Е́сли реáкци́и на и́дею процесс ко́муни́кати́онный на э́том мо́жно счítать зàверше́нным.

Но по ря́ду прíчин, о которóх мы по́говорим да́лее, по́луча́тель мо́жет не получить соо́бщение не тáкой смы́сл, кáкой вклáдывáл в не́го от́правите́ль. Процесс ко́муни́кати́онный мо́жно счítать э́ффектíвным, е́сли по́луча́тель

что идея им понятна принципиально, реальноными действиями, которыми отпривитель.

Обратная связь

Обеспечивая обратную связь, отпривитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отпривителем через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до которой в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь — это базовая реакция на услышанное, прочитанное, увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) обратна отпривителю, указывая на то, в какой мере сообщенные были поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная необходима, чтобы определить, насколько сообщенные были восприняты. Менеджер не может предполагать на то, что все сказанное или написано понято точно так, как он хотел.

Менеджер, основываясь на таком ошибочном предположении от реальности. Не предполагать в обратной связи с получателем информации ограничивает эффективность своей управленческой деятельности.

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколькими исследованиями, в ходе двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) с односторонними (без обратной связи), показавши, что хотя первые меди чаще приводят к непониманию, являются более точными и ведут к уверенности в правдивости и интерпретации сообщенной.

Помехи

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, позволяет обеим сторонам преодолеть такой барьер, как помехи. теории коммуникации **навязывают** все, что искажает смысл.

Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный) восприятия, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования в статусе менеджера и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит каждый раз в процессе коммуникации. Обычно нам удается преодолеть и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно сильноному искажению смысла и может полностью заблокировать поток информации.

С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени и эффективности целей, зависящих от этих коммуникаций. На практике коммуникации являются процессом как система, включающая и помехи.

1.2 Виды коммуникаций

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих деятельность человека

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние.

Внешние коммуникации – коммуникации между организациями и факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникации с окружающим миром и своего внешнего окружения.

С интересующимися и потенциальными потребителями они общаются через рекламу и друг друга программ продвижения товаров на рынок. В общественной сфере первостепенное внимание уделяется созданию образа, имиджа организации на местном, общенациональном уровне. Организация, где есть профсоюз, долгие годы поддерживает представительские лица, работающих по найму. Если профсоюз в данный момент отсутствует, она может общаться с сотрудниками и ради того профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов регулирования организации на события и факторы [48](#)

4

Внутренние коммуникации – коммуникации внутри организации и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникативные коммуникативные, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимодействием уровней функциональных отделов.

На неформальных коммуникациях более подробно охватываются чуть по-

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

1) Коммуникативные между уровнями

Между организационными уровнями информация перемещается вертикальных коммуникаций могут быть нисходящая информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненные информируют о приоритетах, задачах, рекомендациях процедур

Кроме нисходящих коммуникаций, организационные необходимы в. Например, банкоскандинавский клиент, заметив, что новый компьютер работает старое и клиентом приходится ждать дольше, и, зная, что «качество обслуживания клиентов — главная задача банка», по всей вероятности обратится к руководителю об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь информирует менеджера банка по операциям, а тот — вице-президента

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производство коммуникации. Приведем реальный пример из практики. Один инженер метод раскроя листового металла для крыльев самолета и сообщив непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента внедрить новый метод, реакция наверняка была бы

Но менеджер решил внедрить изобретение и сообщил о нем на более высоком уровне руководства, поскольку для таких перемены необходимо одобрение директора завода. Иными словами, идея, возникшая на низшем уровне была поднята на самый верх, последовательно пройдя через все менеджменты. Вот пример коммуникаций, нацеленных на повышение конкурентоспособности организации путем повышения ее производ-

Конечно, на любом уровне могло быть принято решение не внедрять новшество, если предположить, что идея была действительно хорошей, то сообщив инженеру об этом решении стало бы для него сигналом о том, что организация хочет, чтобы он мыслит, как новатор, и в будущем выдвигал новые результаты организации мог бы упустить возможные возможности

примере конкретная идея за пять лет позволила компаниям с законодательством.

Восходящие коммуникации выполняют также функцию снабжения менеджеров и информаций о происходящем на более низких уровнях. Благодаря этому узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают соответствующие меры. В последнее время менеджеры используют форму восходящих коммуникаций — рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю и решая производственных и сервисных проблем. В компаниях, как правило, осуществляются в форме отчетов, представляющих различные записки.

2) Коммуникации между отделами (подразделениями)

Кроме вертикальных, организациям нужны горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, для координации действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться двусторонней организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

Например, в какой-либо бизнес-школе представителям разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультативной деятельности местного сообщества. В большинстве персональных уровней и подразделений обмен информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами, розничной торговле регулярные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для обсуждения проблем координации и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации связаны с использованием специализированных комитетов и рабочих

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, являющимся важным элементом удовлетворенности людей с

3) Коммуникации между менеджером и подчиненными

Возможно, самым важным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджером и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, ра

отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих (как по количеству исследований, две трети).

Форм таких коммуникативной существует очень много: разъяснение зобъяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работников к работе; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и повышение; сбор информации о потребностях и ли реальных оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с изменениями и т.д.

4) Коммуникативной между менеджером и рабочей группой

Кроме коммуникативной между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникативной между менеджером и его рабочими коллегами на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться своими задачами и приоритетами отдела, о том, как работать сообща, о изменениях и их возможных последствиях для данной группы и подразделении, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения развопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие возможности коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности своей работой.

Неформальные коммуникативной

Как уже было сказано, организационной состоят из формальных и неформальных элементов. Каким неформальными коммуникативной называют каналы (grapevine дословно переводится как «винноградная лоза»). Известным исследователем К. Дэвис устновил, что этот термин возник еще во времена Гражданской войны в США. Проводя телеграфной связи, протянутые дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напомним лозу. Сообщения, передаваемые по таким временным телеграфным линиями доходят и до адресата в искаженном виде.

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в другом месте, где собираются люди». По неформальным каналами распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных»

сведе́ни́й, сопро́вожда́я их сло́вами «то́лько ме́жду на́ми».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегд́а счита́ется нето́чнейшим иссле́дования́ доказы́вают, что слухи́ ча́ще оказы́ваются то́чнейшим

Согласно иссле́дованию Дэ́виса, е́сли речь́ идет о све́дения́х об орга́нizaции подде́лжа́щих обсу́ждению, 80-99% слухов бы́вают то́чнейшим; но е́сли информáция личнóго хáрактера́ и́ли о ввы́сшей стéпени э́моцио́нного уро́вня то́чности́ и досто́верности́ будет на́много́ ниже. Дэ́вис утвэ́рждает, что сло́ва счита́ются слухи́ нето́чнейшим потому́, что оши́бки в них нося́т бы́строизмéняемый хáрактер и, сле́довательно́, бо́лее прочно́ запóмни́ты в обще́м-то, изо дня́ в день́ они́ бы́ли вполне́ то́чнейшим». Кроме́ того́, незáвисимо́ от их то́чности́ «все́ свиде́тельство́ует об о́громно́м влия́нии слухов, ка́к та́к и негáтивно́».

Ниже перече́лены не́которые ти́пы информáции, пере́даваемой в орга́нizaции неформáльным ка́налами́:

- 1) Пре́дстоя́щие со́краще́ния объéму́ произво́дства́
- 2) Но́вая полítiка штра́фов за опозда́ния
- 3) Измéнения́ орга́нizaцио́нной стру́ктуры
- 4) Пре́дстоя́щие пере́водды́ и по́выше́ния
- 5) По́дробное́ изложе́ние спóра двóух мене́д́жеров на́ последне́м собрáнии пробле́мам сб́ыта́
- 6) Кто с кем́ встреча́ется после́ рабóты.

1.3 Коммуникационные барьеры

Исследования́ доказы́вают, что су́ществует о́граниче́нное ко́личество́ про́блем, ко́ммуника́цио́нных ба́рьеров, снóжа́ющих э́ффекти́вность ко́ммуника́цио́нного сотру́дника́. На́иболее́ су́ществены́ми ме́жличностны́ми ко́ммуника́цио́нными ба́рьерáми на́ орга́нizaцио́нном уро́вне

$\frac{3}{4}$ пре́градды́, обусло́вленные́ воспрíятием;

$\frac{3}{4}$ се́манти́ческие ба́рьеры́;

¾ невербальные барьеры;

¾ неэффективная обратная связь;

¾ неэффективное слушание;

Остановимся подробнее на каждом из них.

Преграды, обусловленные восприятием

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно оно составляет «реальность для индивидуума». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации можно преодолеть многие барьеры, обусловленные восприятием и препятствующие эффективному коммуникативному процессу.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферой и действительностью и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

Например, в компьютерной розничной торговле менеджеры и торговый персонал, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых точек от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента снижает издержки производства в результате повышения стоимости производства. Персонал при этом может выказывать противоположные реакции.

Расхождения, обусловленные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. Эта характеристика человеческого существа очень важна для коммуникации. Она объясняет многие случаи, когда люди воспринимают лишь часть физического сигнала.

Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере различаются интерпретацией людьми полученных информации, идей, закодированные отправлениями, искажаются и понимаются по мере.

Информация, противоречащая нашему опыту и/или ранее установленным значениям либо полнотой отторгается, либо искажается с учетом этих. Исследования в этой области подтвердили тенденцию к восприятию проблем организационных с учетом базовых суждений, сформированных конкретными сферами деятельности.

Еще одна причина проблем восприятия в процессе коммуникации — индивидуальные барьеры, обусловленные отношением (установками).

Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если мы неудачный опыт взаимодействия с теми или иными работниками по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших действий с ними. Предположим, например, что один из ваших клиентов к вам с предложением об улучшении сервиса потребителя так же, что во время вашего последнего общения с ним вы критиковали сложность превышающих лимиты представительских расходов. Вы из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у предыдущего общения, его идея вам не будет услышана полностью.

Возможно так же, что свои представительские расходы он превысил, перспективно клиент в дорогой ресторан, поскольку считал, что это удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Но если что «превышение лимита представительских расходов неизменно о недостаточном контроле над бюджетными средствами», то, по всей вероятности вы вряд ли поймете его точку зрения. А эти два контакта могут положить плохим взаимоотношениям между вами и этим подчиненным.

Этот пример четко показывает, какое влияние может оказать на коммуникацию индивидуальный климат на взаимоотношения между менеджерами и подчиненными. Эти взаимоотношения формируются на основе ваших контактов. Позитивные и/или негативные чувства друг к другу определяют насколько часто будут ваши будущие контакты и стиль общения формирующийся позитивного климата в отношениях с окружающими потоком будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении сложится атмосфера недоверия, антигоснизма и самозащиты.

Исследования показали, что в позитивной атмосфере этот поток увеличивает точность информации, которой обмениваются люди в организационных. Если менеджер открыто и честно общается со своим подчиненным

ему тем же. Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем больше удовлетворение они испытывают.

Семантические барьеры

Как уже было отмечено, цельюю коммуникации является достижение сообщения. Общаясь с другим, мы пытаемся обменяться информацией по ним. Путем использования символов: слов, жестов и интонации в процессе коммуникации мы обмениваемся именно символами: невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием вербальных символов — слов.

Семантика — это наука, изучающая способы использования слов и терминов и значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей означать, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем. В большинстве словарей английского приводится около четырнадцати тысяч толкований пятиста тысяч употребительных слов; такое простое слово, *имеет*, имеет семьдесят девять значений.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку в различных допустимо сложно понять, какое именно значение было при отправителем.

Например, менеджер, сообщаящий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достижает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем эскиз и его необходимо доработать.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение определяется опытом, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от ситуации, т.е. ситуационно, в которой используется символ. И поскольку у каждого имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной степени отличается от других, никогда нельзя утверждать, что получатель символа то же значение, что и вы.

Как видно, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, необходимо понимать истинное значение используемых терминов и слов и добиваться того, чтобы получатель, какое значение в словах вкладываете вы. Вот что пишет по поводу Ф. Льюис:

означает ни что и иное, как предложение выскказать свои мысли. Но при резком раздраженииным тоном, этот же вопрос может быть истолкован в беседе никоим совершенно иначе: «Если вы понимаете свою выгоду и идеи, противоречащих моим».

Исследования показали, что бо́льшой процент устных коммуникативных воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге «Социальная (или вербальная коммуникативная) А. Мехрабиан утверждает, сообщением люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов приходится всего 7%. Это очень важно, поскольку означает, во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим. Если человек говорит: «Конечно... я выполняю это задание», то пауза «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него на это времени, задание ему не нравится и ли он не знает, как его выполнить.

Опишем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы помехи в процессе коммуникативной. Вы входите в кабинет менеджера получить информацию о проекте, над которым работаете. Вы вошли, а продолжает внимательно изучать бумагу. Затем, взглянув на часы безразличным тоном спрашивает: «Вы что-то хотели?».

Его слова сами по себе выражают желание помочь, но поза и жесты ясно говорят, что вы мешаете ему работать. Захочет ли вам после этого задать вопросы? Какие мысли возникнут у вас в следующую раз, когда опрашивает информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях вы будете позитивными. А теперь представьте, какковы были бы ваши бы при вашем появлении и менеджер сразу оторвался от бумаги, улыбаясь сказал: «Как движется проект? Я могу чем-нибудь помочь?».

Возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не меньше горит подчиненному, чем во второй. Да и слова они произносят практически. Но в данном случае, как и во многих других, невербальные символы подталкивают вербальные. Урок тактов: важно убедиться, что используя невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваете в беседе, в противном случае они создадут такие помехи, что поскорее всего, воспримет сообщение неверно.

Как в случае с семантическими барьерами, при невербальных коммуникациях серьезный преградой часто становятся культурные различия. Например, японцы в изитку, надо внимательно прочесть все данные на ней и по это делала. Положила в карман, вы узнаете ему, что не считала важным персоной. Еще один пример: американцы часто с большими редегируют на невозмутимость беседе, но у русских и немцев принято часто улыбаются.

Неэффективная обратная связь

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является обратная связь. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку она определяет, действительно ли ваше сообщение понято получателем, который вы в него вложили. Как видно было, существует много способов, которыми сообщение может быть понято не так, как вы хотели.

Неэффективное слушание

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково откровенен, так и при приеме. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимално. Наша система образования уделяет много внимания навыкам счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что парализует не перебивать собеседника. Но это лишь один из элементов эффективного слушания. Согласно одному исследованию эффективные менеджеры в процессе слушания в среднем составляют всего 25%. Другое исследование показало, что эффективное слушание — важнейший элемент эффективного менеджмента. В ходе опроса тысяч менеджеров самым распространенным был такой ответ: «Мне нравятся мой босс, он умеет и слышит «С ним можно поговорить»».

Когда вам сообщают о значении, новых приоритетах, изменениях и проблемах или о новых идеях по повышению эффективности работы отдела, очень полезно слышать конкретную информацию. Одинаково прислушиваются к фактам, но и к эмоциям.

Например, когда в кабинет заходит работник, желающий обсудить проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что взбешен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах

не даёт себе «длинку шанса поделиться своим переживанием». И что человек встретит и ли рассержен, вы можете, например, сказать: «Каждетс, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы у факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Позволяет вам лучше разобраться в ситуации и показать себе «длинку» уважение относитесь к тому, что он говорит.

1.4 Повышение эффективности межличностной коммуникации

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникативные барьеры и повысить эффективность коммуникации на уровне сотрудничества в организации.

Во-первых, организации должны обратиться к специализированному развитию коммуникативных навыков своих сотрудников. К числу навыков относятся: активное слушание, активное слушание как прием коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

- ¾ не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит себе;
- ¾ расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- ¾ нейтрально относиться к отвлекающим факторам, избегать постороннего вмешательства;
- ¾ продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- ¾ быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
- ¾ задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

- 1) Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полностью «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».
- 2) Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием «разрешающей» атмосферы.

3) Показывайте говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выиграть действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит старайтесь понять, а не искать повод для возражения.

4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по переключателям будьте бумажки. Будет ли спокойнее в кабинете, если закроем дверь?

5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.

6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего переключитесь выйдите, не делайте шагов в направлении двери.

7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает смысл.

8) Не допускайте споры и критику. Это заставляет говорящего за оборонительную позицию, он может замолчать и или рассердиться. Именно победив в споре, вы проигрываете.

9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает е слушаете. Это помогает продвижению вперёд.

10) Перестаньте говорить! Это направление идет и первым, и последним остальными заведуют от него. Вы не сможете эффективно слушать, если разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые используются для снижения вероятности возникновения барьеров отдачи межличностных коммуникаций.

Прояснение своих идей перед начальством и их ~~продвижение~~ продвижение. собственные идеи перед их передачей означает, что вам необходимо систематически анализировать вопросы, проблемы и или идеи, которые вы хотите сделать передачи. Для любой передачи в адрес высшего руководителя и или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект Примеры тем для передачи.

1) Сообщение работникам о своем понимании и предстоящих изменениях распределении задания.

2) Получение от высшего руководителя информации, проясняющей э

- 3) Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- 4) Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов.
- 5) Поощрение подчиненного похвалой и признанием его хорошей и плохой работы.
- 6) Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по моему мнению, подумать.
- 7) Объяснение реакции работников на ваши идеи.
- 8) Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможной расстановке кадров в ваш отдел, и объяснение его мнения о том, как это может на работе его отдела.
- 9) Сообщение подчиненным о новых целях и ли системе приоритетов.
- 10) Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова и ли утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результате и вности.

«Взгляд со стороны». Следите за выражением своего лица, жестами, интонацией, чтобы не послышалось противоречивых сигналов. Постарайтесь на себя и услышат себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Гармоничные звуки, которые не содержат противоречивых сообщений, добиваетесь большей ясности и пониманием ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатия — это понимание к чувствительности людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно по эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и способствовать варианту кодирования сообщения к индивиду и ли группе и ситуации. Удачное применение заметно улучшает возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детализацию и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детализации сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствительно и небезопасно в определенных ситуациях и остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или непрямолинейно и предпочесть по усмотрению, если они не представляют опасности и обещающей поддержки манере.

Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимать вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержку в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и т.д. Вместо этого старайтесь увидеть, почувствовать и понять ситуацию, зная о проблемах в контексте собеседника. Это вовсе не означает следовать соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только пытаетесь понять его слова.

Установления обратной связи. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

¾ быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения информации;

¾ содержать перефразированное оригинальное послание;

¾ включать уточняющие вопросы;

¾ не давать оценок оригинальному посланию.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначальными намерениями сообщить.

Другой способ задать вопросы — заставить человека перефразировать. Можно сказать, например: «Я не уверен, что охватил все моменты, поэтому добры раскажите мне, что вы считаете наиболее важными вопросами».

проектном, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке яв и интонации человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, в выражении его лица напрямую ли видна непонятность? Не заметно ли в нем легкое неприятие или человек вник, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, сообщают вам, что человек, может быть, не вполне понимает расстроенным. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова колебаниями в голосе. Любопыт из этих знаков — факт обратной связи свидетелем являющийся о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задания вопросов, описанным выше.

Еще один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить вопросы, атрибуты и их интересы, и подкреплять свои слова действиями. Пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что подчиненные узнают «реальными» стилем в вашем отношении. Сделайте не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенное время в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Во-вторых, важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Организации используют такие методы поощрения информации: корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность задать свои вопросы и при этом задать вопросы в любое время, совместные обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совмещение на экскурсии, пикники и т.д.

Глава II. Эффективность коммуникаций

2.1 Повышение эффективности внутренних коммуникаций на примере опыта российских компаний

Прессинг на рабочем месте, ставший обычной деловой практикой предпринимателей кризисные 1990-е годы, не может быть постоянным фоновым действующим фактором коллектива. Ощущение сотрудника, что он «под микроскопом» у него стимулирует творческую активность человека и приводит в лучшем случае к снижению производительности и ошибкам (чаще всего в худшем – шаблонной работе и потере качества).

Именно поэтому современная организация не может нормально функционировать в условиях внутреннего инфокоммуникационного 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. В России для эффективных коммуникаций существует самый лучший подход к управлению коммуникациями. Сведения теряются, не доходя до персонала, которому они действительно необходимы.

2.2. Методика тайный покупатель как способ оценки эффективности личных коммуникаций в местах продаж

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

Перед тем как оценивать эффективность работы торгового персонала выявлять факторы, которые зависят непосредственно от работы персонала. Основными контролируемыми факторами являются: объем продаж, действенность продаж и качество обслуживания.

Определение объема продаж является простым и, по-видимому, самым распространенным способом оценки. Анализ объема продаж может быть как с точки зрения производительности работы продавца, так и с точки зрения прибыльности. С точки зрения производительности объем продаж, описанный конкретным продавцом, может сравниться с объемом продаж за бюджетный год, с показателем работы других продавцов, или сравниться с числом заключенных сделок, количеством неактивных клиентов, конкретный территория, показатель концентрации на определенном

С точки зрения прибыльности и эффективности продаж также может быть разным критерием.

Наиболее распространенными из них являются следующие: валовый объем продаж, доля чистой прибыли, отношение расходов на продавца к доле рынка. Использование основных процедур бухгалтерского учета быстро получить необходимые исходные данные для проведения этого отделебному продавцу, по всем продавцам или по всем территориям.

Для лучшего понимания эффективности работы продавца руководителю дольжен не только оценить достижимый и уровень продаж, но и проанализировать его повседневные действия. Для этого у него должно быть много возможностей.

Эффективность торгового персонала может оцениваться с помощью количества телефонных звонков на покупку, новых открытых счетов и полученных. Точность этих методов анализа может быть выше за счет одностороннего рассмотрения показателей производительности и прибыльности. Не количество клиентов в день и расходы на одного клиента могут быть больше полезной информации, чем просто сведения о числе контактов. Полезно оценить не только количество покупок, совершаемых потребителем, размер каждой из них. Не следует также забывать возможность того же жалоб, поступивших на продавца, будет с лихвой компенсированы уровнем продаж. Наконец, торговый представитель может посвящать много часов, но не все они обязательно будут потрачены на заключенных о продажах. Рассмотрение соотношения этих временных показателей является полезным при оценке работы продавца.

И в том числе, для оценки качества обслуживания торгового персонала используется методика «Тайный покупатель». В данном параграфе

основным инструментом на данной методике, а именно, рассмотрим: подходы «Тайный покупатель», значимы, которые можно решить с помощью данной методики, основные этапы проведения исследования, а также основные этапы работы анкеты и интерпретации данных.

Подходы к определению «Тайный покупатель»

В свободной онлайн-энциклопедии Wikipedia есть страница, посвященная тайному покупателю, по мнению данного источника, - это вид исследования, направленный на оценку процесса обслуживания и использование специальных подготовленных исследователей, проверка от лица потенциальных/реальных клиентов, и детально о результатах проверки.

О. Египина дает такое определение: тайный покупатель - метод маркетингового исследования, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (зачем и т.п.).

Методика «Тайный покупатель» также известна под названием «Secret Shopping», «Тайный покупатель», «Mystery Shopping» - эффективный инструмент качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей. Данное определение дает А. Цысарь.

Как мы видим определению во многом похожи, причём во всех определениях выделяется основная значимая данная методика - оценка качества обслуживания. Подводя итоги, можно сказать, что характерными чертами методики являются: специально обученный человек - подставной покупатель, цельюю исследования является оценка качества работы продавца.

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

методики и эффективность тренингов существенно повышается, а, следовательно, и качество обслуживания.

Задачи такого исследования разрабатываются относительно целевых задач. Исследование с помощью методики «Тайный покупатель» необходимо в следующих случаях:

- Если компания не удовлетворена результатами деятельности и деятельности дистрибуторов;
- Реклама не приносит желаемого результата;
- Конкуренты продают больше;
- Покупатель уходит без покупки;
- Покупатель купил самый дешевый товар, при наличии выбора;
- Клиент не продлил договор на следующий год;
- Покупатель не воспользовался дополнительными услугами.

Этапы исследования «Тайный покупатель».

Исследование с помощью методики «Тайный покупатель» полностью можно как и в любом исследовании, для данной методики также существуют определенные последовательности этапов. Подготовка и выполнение «Тайный покупатель» состоит из цепи сложных шагов, наиболее из которых описаны ниже:

- Составление легенд
- Составление анкет / опросных листов
- Подбор тайных покупателей
- Инструктаж тайных покупателей
- Заполнение анкет

Глава III. Исследование эффективности личных коммуникаций в местах продаж на основе метода «Тайный покупатель»

В данной главе будет рассмотрено практическое применение методики «тайный покупатель» на примере исследования эффективности личных коммуникаций в местах продаж на рынке женской одежды города Калуги. Целью данной главы является применение теоретической базы на практике в процессе исследования, анализа результатов, а также дачи рекомендаций одной из торговых марок, действующих на исследуемом рынке. В рамках данной цели были выделены следующие задачи:

- адаптировать методику «Тайный покупатель» к исследованию эффективности личных продаж на рынке женской одежды города Москва, а именно: разработать техническое задание на исследование, а также форму для сбора данных, исходя из результатов предварительного исследования данного рынка;
- провести исследование эффективности личных продаж в выбранных торговых точках, а также проанализировать результаты исследования;
- дать рекомендации одной из торговых марок на рынке женской одежды по повышению эффективности работы персонала, а именно, торговой марке «Мадонна» Московскому производителю.

3.1 Адаптация методики «тайный покупатель» к исследованию личных коммуникаций в местах продаж на рынке женской одежды

Проведение исследования на рынке женской одежды не редкость. Оценка по данной методике проводится по нескольким показателям. Для торгового персонала небольших торговых точек, в том числе и магазинов одежды, принято рассматривать следующие пять критериев:

- доброжелательность (владение сотрудниками нормами этикета, приветливость, грамотная речь, вежливость);
- компетентность (владение информацией об ассортименте магазина, о стране — производителе товара и т.д.);
- скорость обслуживания;

- внешний вид сотрудников (опрятность и соответствие фирменному стилю компании);
- профессионализм продаж (владение методиками продаж).

Целью нашего исследования является оценка эффективности личных коммуникаций продавцов магазинов одежды. Данная цель предполагает следующие задачи:

1. Оценить эффективность личных коммуникаций в выбранных торговых точках.
2. Провести сравнительный анализ результатов по каждой торговой точке.
3. Дать рекомендации магазину женской одежды «Мадонна» по увеличению эффективности личных коммуникаций торгового персонала

Был исследован магазин женской одежды. «Zolla». Магазины выбран из среднего ценового сегмента.

Следует отметить, что в данном магазине выполнены формальные правила внешнего вида продавцов, за исключением бейджа. Следует сказать, что наличие бейджа позволяет снизить дистанцию между продавцом и покупателем, а также располагает клиента к общению. Таким образом, выполняются следующие правила внешнего вида:

- Одежда чистая, аккуратная
- Причёска аккуратная
- Макияж аккуратный
- Руки чистые
- Поза открытая.

3.1 Разработка технического задания на исследование

Целью исследования является выявление уровня эффективности обслуживания клиентов в магазине женской одежды «Zolla». В рамках данной цели были выявлены следующие задачи:

- Разработка формы для сбора данных;

- Проведение исследования эффективности личных коммуникаций в выбранных торговых точках;
- Анализ полученных результатов и интерпретация данных;
- Разработка рекомендаций для торговой марки по повышению эффективности работы персонала.

Гипотезы исследования (на основе предварительного исследования):

- Во всех исследуемых торговых точках выполняются формальные правила по внешнему виду персонала;
- Во многих торговых точках не выполняются элементарные правила этикета (приветствие/прощание, формальное общение);
- Торговый персонал в большинстве исследуемых торговых точек не проявляет заинтересованности в клиенте;
- Торговый персонал не использует или мало использует методики повышения эффективности продаж, а именно: методики по выявлению потребностей клиента, методики по ведению презентации или демонстрации товара, методики по преодолению возражений;
- Персонал некоторых торговых точек не ориентируется в ассортименте;
- В целом уровень работы торгового персонала исследуемых торговых точек находится на низком уровне.

3.2 Повышение эффективности работы торгового персонала

Существует множество различных тренингов, направленных на повышение эффективности работы торгового персонала. Но, прежде чем говорить о тренингах, важно отметить, что не соблюдаются простейшие правила этикета, такие как приветствие и прощание. Возможно, простое приветствие, может и не создать предпосылок для общения, но вежливый продавец может создать дополнительный повод для повторного посещения магазина.

В данном случае, персонал в настоящем периоде можно оценить как низкоквалифицированный, так как нет ни знания ассортимента, ни умения выявить потребности клиента, ни владения техниками работы с возражениями, ни владения техниками продажи. Поэтому необходимо, сначала провести с персоналом работу на знание ассортимента, так как отсутствие такого навыка создает резко негативное впечатление у клиента о компетентности самого продавца, а также о качестве самой торговой марки. [7]8

Необходимо также мотивировать продавцов к работе для того, чтобы они были более инициативными, то есть были бы инициаторами контакта с клиентом. Ведь именно с контакта начинается продажа.

В данном случае было бы правильно провести тренинг по технологии продаж, который включает в себя следующие аспекты:

1. Понимание целей организации-работодателя, а также формирование верных целей продавца;
2. Оценка собственного поведения продавца относительно покупателя на каждом этапе продажи;
3. Инсценировка продажи с сопровождающим объяснением материала и устранением ошибок.

Кроме того, необходимо провести ознакомление и обучение персонала техникам продажи, так как качественная презентация и правильная работа с возражениями может существенно повысить эффективность личных продаж, а соответственно значительно увеличить и сам объем продаж, и прибыль фирмы.

Во многих городах России существует множество компаний которые предлагают проведение подобных тренингов по достаточно низким ценам, которые могут быть приемлемы для производителя.

Заключение

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

информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов.

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

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

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

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

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

Обмен знаниями, информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса сотрудников. Люди делятся информацией все время – в вестибюле, по телефону, через электронную почту, и как правило этот процесс не упорядочен. Поэтому

повышение качества и скорости этого процесса является первейшей целью, которую должна ставить перед собой любая организация, если она хочет быть конкурентоспособной.

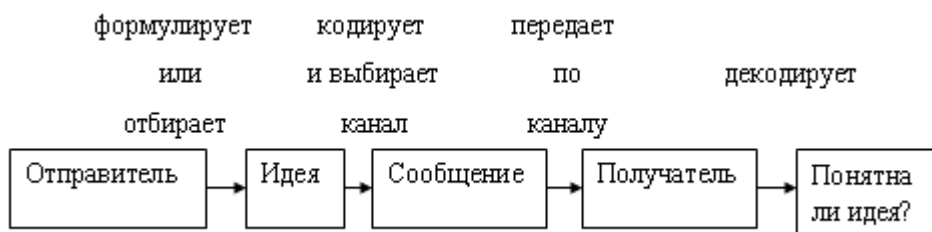
Список использованных источников и литературы

1. Антипов К.В., Баженов Ю.К. Паблик рилейшнз: Учеб. Пособие, 2-е издание, перераб. и доп.- М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2011.-148 с.
2. Анцупов А.А., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.:, 2010.-153с.
3. Березин В.М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия.-М.: РИП-Холдинг, 2013
4. Березин В.М. «Сущность и реальность массовой коммуникации.-М.: Изд-во РУДН, 2012
5. Блэк С. PR: Введение в паблик рилейшнз. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.- 311 с.
6. Бодалев А.А. « Личность и общение». М.: Межд. Пед. Акад., 2011.-264 с.
7. Бороздина Г.В. Психология делового общения.- М.: ИНФА-М, 2012. -224 с.
8. Бизнес коммуникации. «Стратегии и навыки».- Спб.: Питер, 2014.-688 с.
9. Вацлавик П и др. Психология межличностных коммуникаций.- СПб., 2013
10. Горшкова М. К., Шерега Р.Э. Как провести социологическое исследование, М.: Политиздат, 2010.- 228 с.
11. Доти Д. Паблсити и паблик рилейшнз, Изд-е 2-е: Стереотип. М: Филин, 2011-256 с.
12. Илюшин И.А. Введение в PublicRelations: Учебное пособие/ Сост. И.А. Илюшин.- Владивосток. Изд-во Дальневосточного университета, 2014.- 132 с.
13. Курбатов В.И. «Стратегия делового успеха».- Ростов-на-Дону.: Феникс, 2013. – 127-141с.
14. Курница В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник.- СПб.: Питер, 2012

15. Назаров М.М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований.- М., 2010//www.I-U.ru
16. Панфилова А.П. Деловая коммуникация профессиональной деятельности: Учебное пособие.- СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2011.- 496 с.
17. Поченцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов.М.: «РефлБук», К.: «Ваклер»-2014.-624 с.
18. Синяева И М. «Паблик Рилейшнз в коммуникативной деятельности. М.: ЮНИТИ, 2011.- 269с.
19. Харрисон Ш. «Связи с общественностью. Вводный курс. Пер. с англ. под ред. Г.Е. Алпатова.- СПб.: Изд. Дом «Нева», 2013.- 368с.
20. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения.-Киев, 2010.-154с.

Приложение 1

Простая модель процесса коммуникации



Приложение 2

Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи



Размещено на Allbest.

1. 1 Антипов К.В., Баженов Ю.К. Паблик рилейшнз: Учеб. Пособие, 2-е издание, перераб. И доп.- М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2011.-148 с. [↑](#)
2. 2 Бизнес коммуникации. «Стратегии и навыки».- Спб.: Питер, 2014.-688 с. [↑](#)
3. 3 Курбатов В.И. «Стратегия делового успеха».- Ростов-на-Дону.: Феникс, 2013. - 127-141с. [↑](#)
4. 4 Панфилова А.П. Деловая коммуникация профессиональной деятельности: Учебное пособие.- Спб.: Знание, ИВЭСЭП, 2011.- 496 с. [↑](#)
5. 5 Синяева И М. «Паблик Рилейшнз в коммуникативной деятельности. М.: ЮНИТИ, 2011.- 269с. [↑](#)
6. 6 Панфилова А.П. Деловая коммуникация профессиональной деятельности: Учебное пособие.- Спб.: Знание, ИВЭСЭП, 2011.- 496 с. [↑](#)

7. 8 Бизнес коммуникации. «Стратегии и навыки».- Спб.: Питер, 2014.-688 с. [↑](#)