

## **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 1. 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 [3, с.124].

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 [1, с. 380].

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*.

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 в целом.

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 сегодня становятся основным барьером на пути достижения организационных целей. Еще один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил, что коммуникации — одна из серьезнейших проблем организаций. Разобравшись в сути коммуникаций на личностном и организационном уровнях, можно научиться снижать вероятность неэффективного общения и стать более эффективным менеджером. Эффективный менеджер — это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Такой управленец знаком с природой коммуникационного процесса, обладает отличными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда.

Основная задача менеджмента – получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично проиллюстрировало исследование Р. Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных одного из предприятий коммунального обслуживания.

В то время как 85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать важные деловые проблемы, лишь 5 % признались, что действительно это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по сведениям подчиненных, они знали лишь о 84 его распоряжениях. Еще один исследователь проанализировал деятельность калифорнийской компании в сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке эффективности коммуникаций представителями менеджмента высшего, среднего и низшего уровней.

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой *обмен*.

В ходе обмена активную роль играют обе стороны. Например, если вы, будучи менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его рабочего задания, то это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникации были эффективными, ваш собеседник должен продемонстрировать, что понял свою задачу и то, каких результатов вы от него ожидаете. Коммуникации эффективны только при условии, что одна сторона предлагает информацию, а другая ее верно воспринимает, а для этого к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием.

*Коммуникационный процесс* — обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникации — достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) *Отправитель* — лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.
- 2) *Сообщение* — собственно информация, закодированная в символы.
- 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 использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже

полностью утрачен. Вот эти этапы.

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

Все эти этапы наглядно представлены на приложении 1.

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

### *1) Генерирование идеи*

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа — «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей,

которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор завода, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что он должен на 6% увеличить выпуск видеоигр, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, вполне может возникнуть непонимание, поскольку рабочие в лучшем случае поймут только то, *какие* изменения необходимы. Если же директор завода тщательно продумает идеи, которые ему необходимо донести, он, вернее всего, сделает следующие выводы.

- 1) Важно, чтобы рабочие поняли, *какие* именно изменения необходимы: увеличение объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных выплат.
- 2) Важно, чтобы рабочие поняли, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.
- 3) Важно, чтобы рабочие поняли, *как* осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства.

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации, часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к ним их начальники, поскольку менеджеры высшего звена часто служат для подчиненных ролевой моделью. Если наш начальник действует по методу принуждения или неоткровенен с нами, мы, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации со своими подчиненными. Но следует помнить, что ваше положение отличается от положения вашего начальства, и совсем необязательно копировать его стиль, даже если он эффективен. Но что действительно необходимо, так это понять, *какую* идею вы хотите донести *до того*, как вы отправите сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации и цели.

## 2) Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчел отмечает: «Общий вывод этой работы — устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации». Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залечься на полке».



### 3) Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

### 4) Декодирование

Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование* – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

### Обратная связь

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем — он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь — это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято... Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с

получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности».

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

### *Помехи*

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами* называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций. На приложении 2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи.

## **1.2 Виды коммуникаций**

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека.

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние.

*Внешние коммуникации* – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются *разнообразными средствами для коммуникаций* с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

*Внутренние коммуникации* – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

*Формальные коммуникации* – коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

На *неформальных коммуникациях* более подробно остановимся чуть позже.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

### *1) Коммуникации между уровнями*

Между организационными уровнями информация перемещается путем *вертикальных коммуникаций*. Они могут быть *нисходящими* — когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы *восходящие*. Например, банковский кассир, заметив, что новый компьютер работает медленнее старого и клиентам приходится ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов — главная задача банка», по всей вероятности, известит об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь, проинформирует менеджера банка по операциям, а тот — вице-президента.

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании. Приведем реальный пример из практики. Один инженер изобрел новый метод раскроя листового металла для крыльев самолета и сообщил об этом

непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием внедрить новый метод, реакция наверняка была бы негативной. Но менеджер решил внедрить изобретение и сообщил о нем на более высокий уровень руководства, поскольку для таких перемен необходимо одобрение директора завода. Иными словами, идея, возникшая на низшем уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. Вот пример коммуникаций, нацеленных на повышение конкурентоспособности организации путем повышения ее производительности.

Конечно, на любом уровне могло быть принято решение не внедрять новую идею. И если предположить, что идея была действительно хорошей, то сообщение инженеру об этом решении стало бы для него сигналом о том, что организация не хочет, чтобы он мыслил, как новатор, и в будущем выдвигал новые предложения. В результате организация могла бы упустить большие возможности. А описанная в примере конкретная идея за пять лет позволила компании сэкономить в 13,5 млн. долл.

*Восходящие коммуникации* выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций — рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

## 2) *Коммуникации между отделами (подразделениями)*

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

Например, в какой-либо бизнес-школе представители разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультаций и услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов,

координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами и т.д. В розничной торговле региональные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий сбыта и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

### *3) Коммуникации между менеджером и подчиненными*

Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

### *4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой*

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

## Неформальные коммуникации

Как уже было сказано, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют *каналом слухов* (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде.

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях об организации, не подлежащих обсуждению, 80-99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном».

Ниже перечислены некоторые типы информации, передаваемой в организации по неформальным каналам:

- 1) Предстоящие сокращения объема производства
- 2) Новая политика штрафов за опоздания
- 3) Изменения организационной структуры
- 4) Предстоящие переводы и повышения

5) Подробное изложение спора двух менеджеров на последнем собрании по проблемам сбыта

6) Кто с кем встречается после работы [4, с. 151-154].

## 1.3 Коммуникационные барьеры

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Наиболее существенными межличностными коммуникационными барьерами на организационном уровне являются:

¾ преграды, обусловленные восприятием;

¾ семантические барьеры;

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 определяет «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 эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного ими опыта. Например, в компании розничной торговли менеджеры и торговый персонал, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение

издержек производства в результате повышенной стандартизации; а производственный персонал при этом может высказывать противоположную точку зрения.

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 коммуникаций. Она означает, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере обусловлены различием интерпретации людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, закодированные отправителем, искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

Информация, противоречащая нашему опыту или ранее установившимся понятиям, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается с учетом этих знаний. Исследования в этой области подтвердили тенденцию к восприятию людьми проблем организации с учетом базовых суждений, сформировавшихся в их конкретных сферах деятельности.

Еще одна причина проблем восприятия в процессе коммуникаций заключается в наличии барьеров, обусловленных отношением (установками). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с теми или иными работниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших дальнейших коммуникаций с ними. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением об улучшении сервиса потребителей. Представим также, что во время вашего последнего общения с ним вы критиковали его за склонность превышать лимиты представительских расходов. Вполне вероятно, что из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас в ходе предыдущего общения, его идея вами не будет услышана полностью. Возможно также, что свои представительские расходы он превысил, пригласив перспективного клиента в дорогой ресторан, поскольку считал, что так ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Но если вы убеждены, что «превышение лимита представительских расходов неизменно свидетельствует о недостаточном контроле над бюджетными средствами», то, по всей вероятности, вы вряд ли поймете его точку зрения. А эти два контакта могут положить начало плохим взаимоотношениям между вами и этим подчиненным.



Этот пример четко показывает, какое влияние может оказывать коммуникационный климат на взаимоотношения между менеджерами и подчиненными. Эти взаимоотношения формируются на основе ваших прошлых контактов. Позитивные или негативные чувства друг к другу определяют, насколько частыми будут ваши будущие контакты и стиль общения. Менеджер, не формирующий позитивного климата в отношениях с окружающими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сложиться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Исследования показали, что в позитивной атмосфере этот поток увеличивается и точность информации, которой обмениваются люди в организации, повышается. Если менеджер открыто и честно общается со своими подчиненными, они отвечают ему тем же. Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

### *Семантические барьеры*

Как уже было отмечено, целью коммуникаций является достижение понимания сообщения. Общаясь с другими, мы пытаемся обменяться информацией и добиться ее понимания путем использования символов: слов, жестов и интонации. В процессе коммуникации мы обмениваемся именно символами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием вербальных символов — слов.

*Семантика* — это наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем. В большом словаре английского языка приводится около четырнадцати тысяч толкований пятисот наиболее употребительных слов; такое простое слово, как *round* имеет семьдесят девять значений.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, сообщаящий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем зауряден, и его необходимо доработать.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение человек понимает, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от *контекста*, т.е. ситуации, в которой использован символ. И поскольку у каждого из нас имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной мере отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель присвоит символу то же значение, что и вы.

Как видно, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, необходимо понимать истинное значение используемых ими слов и добиться того, чтобы и они понимали, какое значение в слова вкладываете вы. Вот что написал по этому поводу Ф. Льюис:

«К сожалению, менеджер часто забывает, что работнику, чтобы понять принятую информацию (инструкции, приказы, распоряжения, т.д.), необходимо знать, с какой целью использует данные слова начальник. Только тогда он сможет интерпретировать слова отправителя в его, а не в своем значении. Ситуация осложняется тем, что каждая бизнес-организация, и даже каждое ее подразделение имеет свой жаргон. И все же организации необходимо добиться, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если один из отделов забывает о существовании профессиональных вариаций в значениях слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «дорожные пробки» препятствующие взаимопониманию».

Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде. Например, *General Motors*, выведя на латиноамериканский рынок модель *Chevi Nova*, так и не дождалась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма установила, что слово «Nova» на испанском означает «не едет» (*no va*)! Ясно, семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут стать серьезной проблемой и во время деловых переговоров.

### *Невербальные барьеры*

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, вербальные символы (слова), сообщения передаются и невербальными символами. К *невербальным коммуникациям* относятся любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или нахмуренные брови, напряженное выражение

лица — все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Например, по мнению антрополога Э.Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы окружающие не узнали о его реакции по изменению размера зрачков. Недавно ученые установили, что если человека заинтересовала информация, его зрачки расширяются, и Холл считает, что арабам об этом известно уже очень давно.

Еще одна форма невербальных коммуникаций — то, как мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.). Как известно, все это способно сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» на бумаге означает ни что иное, как предложение высказать свои мысли. Но произнесенный резким раздраженным тоном, этот же вопрос может быть истолкован собеседником совершенно иначе: «Если вы понимаете свою выгоду, не предлагайте идей, противоречащих моим».

Исследования показали, что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») А. Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты и 38% — через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов как таковых приходится всего 1% значения. Это очень важно, поскольку означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим. Например, если человек говорит: «Конечно... я выполню это задание», то пауза после слова «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него нет сейчас на это времени, задание ему не нравится или он не знает, как его выполнять [2, с. 46].

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

Его слова сами по себе выражают желание помочь, но поза и жесты ясно говорят о том, что вы мешаете ему работать. Захочется ли вам после этого задавать ему вопросы? Какие мысли возникнут у вас в следующий раз, когда опять понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не

будут позитивными. А теперь представьте, каковы были бы ваши ощущения, если бы при вашем появлении менеджер сразу оторвался от бумаг, улыбнулся и бодро сказал: «Как движется проект? Я могу чем-нибудь помочь?».

Возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не меньше готов помочь подчиненному, чем во второй. Да и слова они произносят практически одинаковые. Но в данном случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Урок таков: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, в противном случае они создадут такие помехи, что получатель, скорее всего, воспримет сообщение неверно.

Как в случае с семантическими барьерами, при невербальных коммуникациях серьезной преградой часто становятся культурные различия. Например, взяв у японца визитку, надо внимательно прочесть все данные на ней и показать, что вы это сделали. Положив ее сразу в карман, вы укажете ему, что не считаете его важной персоной. Еще один пример: американцы часто с большим недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но у русских и немцев просто не принято часто улыбаться.

### *Неэффективная обратная связь*

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку позволяет определить, действительно ли ваше сообщение понято получателем в том смысле, который вы в него вложили. Как видно было, существует множество причин, по которым сообщение может быть понято не так, как вы хотели.

### *Неэффективное слушание*

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при *приеме* сообщения. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет много внимания навыкам чтения, письма и счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что правильно слушать означает не перебивать собеседника. Но это лишь один из элементов процесса эффективного слушания. Согласно одному исследованию эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25%. Другое исследование показало, что эффективное слушание — важнейшая характеристика эффективного менеджмента. В ходе опроса тысяч менеджеров самым

распространенным был такой ответ: «Мне нравится мой босс, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах, изменении рабочих процедур или о новых идеях повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам в кабинет заходит работник, желающий обсудить возникшую проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что чем-то взбешен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах, просто не дает собеседнику шанса поделиться своими переживаниями. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Это позволит вам лучше разобраться в ситуации и показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он говорит.

## **1.4 Повышение эффективности межличностной коммуникации**

коммуникация барьер личный продажа

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

*Во-первых*, организации должны обратить специальное внимание именно на *развитие коммуникационных навыков* своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: *активное слушание*. Смысл *активного слушания* как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

$\frac{3}{4}$  не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;

$\frac{3}{4}$  расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;

¾ нейтрализовать отвлекающие факторы, 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. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».

2) Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.

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

7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8) Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10) Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

*Прояснение своих идеи перед началом их передачи.* Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи. Примеры тем для передачи.

- 1) Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.
- 2) Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.
- 3) Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- 4) Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.
- 5) Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.
- 6) Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.
- 7) Выяснение реакции работников на ваши идеи.
- 8) Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться на работе его отдела.
- 9) Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.
- 10) Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

*Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам.* Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

*«Взгляд со стороны».* Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

*Излучение эмпатии и открытости.* Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

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



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

¾ содержать перефразированное оригинальное послание;

¾ включать уточняющие вопросы;

¾ не давать оценок оригинальному посланию.

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

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Ещё один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

*Во-вторых, очень 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 формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д. [4, с. 165-168].*

## **Глава 2. Эффективность коммуникаций**

### **2.1 Повышение эффективности внутренних коммуникаций на примере опыта российских компаний**

Прессинг на рабочем месте, ставший обычным для многих предприятий в кризисные 1990-е годы, не может быть постоянным фоном деятельности коллектива. Ощущение сотрудника, что он «под микроскопом» у начальства, снижает творческую активность человека и приводит в лучшем случае к минимизации ошибок (а в худшем – шаблонной работе и потере качества).

Именно поэтому 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. В России далеко не в каждой компании существует осмысленный 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 данного вида деятельности, методы оценки эффективности личных продаж существенно отличаются от методов, применяемых к другим видам маркетинговых коммуникаций. В рассматриваемой нами теме нас интересует оценка действий

торгового персонала. Поэтому остановимся на ней подробнее.

Перед тем как оценивать эффективность работы торгового персонала, необходимо выявить факторы, которые зависят непосредственно от работы персонала. Тремя основными контролируруемыми факторами являются: объем продаж, направление деятельности продавца и качество обслуживания.

Определение объема продаж является простейшим и, по-видимому, самым распространенным способом оценки. Анализ объема продаж может проводиться как с точки зрения производительности работы продавца, так и с точки зрения ее прибыльности. С точки зрения производительности объем продаж, обеспеченный конкретным продавцом, может сравниваться с объемом продаж за прошлый год, с бюджетом на текущий год, с показателями работы других продавцов или оцениваться числом заключенных сделок, количеством неактивных счетов на конкретной территории, показателем концентрации на определенном виде товара.

С точки зрения прибыльности эффективность продаж также может оцениваться по разным критериям. Наиболее распространенными из них являются следующие: валовая прибыль от продаж, доля чистой прибыли, отношение расходов на продажи к объему сбыта и доля рынка. Использование основных процедур бухгалтерского учета позволяет быстро получить необходимые исходные данные для проведения этих оценок по отдельному продавцу, по всем продавцам или по всем территориям.

Для лучшего понимания эффективности работы продавца руководитель фирмы должен не только оценить достигнутый им уровень продаж, но и проанализировать его повседневные действия. Для этого у него также имеется много возможностей.

Эффективность торгового персонала может оцениваться с помощью количества телефонных заявок на покупку, новых открытых счетов и полученных жалоб. Точность этих методов анализа может быть повышена за счет одновременного рассмотрения показателей производительности и прибыльности. Например, количество клиентов в день и расходы на одного клиента могут предоставить больше полезной информации, чем просто сведения о числе контактов. Кроме того, полезно оценить не только количество покупок, совершенных потребителями, но и размер каждой из них. Не следует также исключать возможность того, что число жалоб, поступивших на продавца, будет с лихвой компенсировано достигнутым им уровнем продаж. Наконец, торговый представитель может посвящать своей работе

много часов, но не все они обязательно будут потрачены на заключение договоров о продажах. Рассмотрение соотношения этих временных показателей тоже может оказаться полезным при оценке работы продавца.

И в том числе, для оценки качества обслуживания торгового персонала используется методика «Тайный покупатель». В данном параграфе мы подробнее остановимся на данной методике, а именно, рассмотрим: подходы к определению «тайный покупатель», задачи, которые можно решать с помощью данной методики, основные этапы проведения исследования, а также особенности разработки анкеты и интерпретации данных.

## **2.3 Подходы к определению «Тайный покупатель»**

В свободной онлайн энциклопедии Wikipedia есть страница, посвященная данной теме. Тайный покупатель, по мнению данного источника, - это вид маркетингового исследования, направленного на оценку процесса обслуживания клиента с использованием специально подготовленных исследователей, осуществляющих проверки от лица потенциальных/реальных клиентов, и детально докладывающих о результатах проверки.

О. Егина дает такое определение: тайный покупатель – метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т.п.).

Методика «Тайный покупатель» также известна под названием «SecretShopper», «Таинственная Покупка», «MysteryShopping» - эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли покупателя. Такое определение данной методики дает А. Цысарь.

Как мы видим определения во многом похожи, причем во всех определениях четко выделяется основная задача данной методики – оценка качества обслуживания клиентов. Подводя итоги, можно сказать, что характерными чертами данной методики являются: специально обученный человек – подставной клиент, а также то, что целью исследования является оценка качества работы продавца.

Основной целью исследования с помощью этой методики является оценка качества работы персонала для того, чтобы внести коррективы в процесс работы. В целом,

методика «Тайный покупатель» позволяет оптимально и наиболее объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые места работы с клиентами и позволяет взглянуть на сервис компании глазами заинтересованного потребителя. Методика «Тайный покупатель» является здоровой формой контроля 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 проведенных тренингов персонала. Подтверждено на практике, что при использовании этой методики эффективность тренингов существенно повышается, а, следовательно, повышается и качество обслуживания.

Задачи такого исследования разрабатываются относительно целей, которые ставит заказчик. Исследование с помощью методики «Тайный покупатель» может быть необходимо в следующих случаях:

- Если компания не удовлетворена результатами деятельности дилеров или 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» довольно молодое, но как и в любом исследовании, для данной методики также существует определенная последовательность этапов. Подготовка и выполнение исследования «Тайный покупатель» состоит из цепи сложных шагов, наиболее значимые из которых описаны ниже:

- Составление легенд
- Составление анкет / опросных листов

- Подбор тайных покупателей
- Инструктаж тайных покупателей
- Заполнение анкет

## **Глава 3. 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 Калуги, 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» Калужскому 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:[\[1\]](#)

- 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.

## **3.2 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.



### **3.3 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.

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 – эта 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 используемой литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2008. – 528 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 189 с.
3. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2006. – 397с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672с. :ил. – Парал. тит. англ.
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. – М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010.
6. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2012.
7. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. – М.: ИНФРАМ, 2012.

8. Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: [Сайт]. – URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.

## Приложение 1

Простая модель процесса коммуникации



## Приложение 2

Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи



Размещено на Allbest.ru

1. [↑](#)