

## **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;

## **Глава 1. Коммуникации: понятие, виды, характеристика**

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

**Коммуникации** — обмен информацией, на основе которого работник получает информацию, необходимую для эффективного выполнения поставленной задачи или принятия соответствующего управленческого решения.

**Коммуникации** — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из которых нужен для того, чтобы сделать мысли доступными и понятными другому. От эффективности коммуникаций в существенной степени зависит качество принимаемых решений и их реализация. В среднем руководитель тратит 50—90% своего рабочего времени на коммуникации.

Понятие коммуникации включает в себя:

- Средства связи любых объектов материального или духовного мира;
- Общение, передачу информации от человека человеку;
- Общение и обмен информацией в обществе.

Термин «коммуникация» от лат. «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

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. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т. е. как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникативная составляющая предполагает:

1. наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;
2. взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;
3. обладание партнерами единой системой кодирования информации.

Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то, как это передается).

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.

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.

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

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал как средство передачи информации;

- получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Этот процесс является наиболее сложным, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Вот эти этапы:

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

- **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.

- Важно, чтобы рабочие поняли, какие именно изменения необходимы: увеличение объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных выплат.
- 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.
- 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.

- **Кодирование и выбор канала:**

До того как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и т. д.

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. На сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. При этом необходимо учитывать то, что если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, одновременный разговор руководителя со всеми работниками с эффективной передачей необходимой информационной единицы не может быть осуществлен. В случае, если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или пошлв ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

При выборе канала необязательно ограничиваться только одним коммуникационным каналом, зачастую максимальный эффект достигается при использовании двух или большего числа средств коммуникаций в сочетании. Но в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные

интервалы в последовательности передачи информации. Исследования профессора Терренса Митчела показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией эффективнее. Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев.

- **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.

- **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 удастся 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.

## **1.2. Виды коммуникаций**

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

Базово выделяют два вида коммуникации: вербальные и невербальные виды. Вербальный тип коммуникации для человека является уникальным и

универсальным способом взаимодействия и общения. Такой способ общения имеет, как и положительные стороны, так и отрицательные. Среди положительных качеств такого способа, является простота, а так же возможность как можно полнее передать информацию и положения. Из этого вытекает, что вербальный подход к общению и взаимодействию скорее направлен на передачу, обмен информацией, чем на взаимодействие. Вследствие этого, прослеживается и негативная черта вербальных коммуникаций. Так как каждый человек индивидуален, он в своем роде, общается на "собственном языке", иначе говоря, при взаимодействии двух и более сторон, в процессе коммуникации, может возникнуть неопределенность, недопонимание. Вследствие этого возникает искажение информации, объем которой при вербальном способе общения достаточно велик. Для менеджера, и любого управленца, который организует деятельность в организациях, важно обеспечить, наладить поток информации. Такая задача включает в себя проектирование и построение такой коммуникационной сети, которая бы обеспечила движение достоверной, актуальной информации, которая в процессе передачи, не искажалась.

Невербальные коммуникации представляют из себя более сложную составляющую процесса общения. Это своего рода сигналы, поведение человека указывающие на состояние, и вид взаимодействия, которые отражаются в позе, мимике, предметах окружающих человека.

Практика показывает, что даже при вербальном способе общения, свои слова человек чаще всего подкрепляет жестами, мимикой. Так же, кроме словесной формы выражения, некоторые эмоциональные сигналы, человек выражает с помощью мимики, жестов. Такой способ взаимодействия, может передать информации не меньше чем с помощью слов, с помощью вербальных способов. Одной из особенностей невербальной коммуникации, является зависимость от ситуации, поскольку состояние всех участников данного процесса отслеживается в реальном времени. Не существующие, и отсутствующие в данный момент лица, вовсе не могут участвовать в таком общении. Так же одной из особенностей такого вида взаимодействия, является спонтанность, не возможность контролировать данный процесс.

Невербальный подход к коммуникации, воспринимается людьми только в естественных условиях, при подражании, наблюдении или копировании. Такие средства общения, могут развиваться или врожденно, или в процессе социального развития человека.

Условно, невербальных вид взаимодействия делится на три типа:

1. Поведенческие знаки - это физиологическая реакция например: волнения, дрожь, покраснение и т.д.
2. Ненамеренные знаки - это поведение человека связанное с его привычками, например: почесывание носа, покусывание губ.
3. Собственно, коммуникативные знаки - это определенные сигналы, способные передавать конкретную информацию о состоянии человека, объектах или событии.

По типу взаимодействия на объект, коммуникации бывают:

- **Личностная коммуникация.** Это тип коммуникации, которая возникает внутри самого человека, та сторона, которая принимает, или отправляет информацию, создает обратную связь.
- **Межличностная коммуникация.** Это процесс общения, взаимодействия с другой личностью. Данный тип коммуникации связан с личностной коммуникацией. Обычно, межличностная коммуникация, это взаимодействие двух, или не более пяти человек. Такой тип коммуникации является наиболее распространенным и простым. Посланием в данном виде взаимодействия, является информация, каналом - словесное выражение подкрепленное жестами. Получателем же, в данном случае является вторая сторона межличностной коммуникации.
- **Групповая коммуникация.** Данный тип общения, отличается от межличностного, так как в данном виде коммуникации, взаимодействуют уже не личность и личностью, а личность с группой. При таком способе, группа общается между собой, и делает совместные выводы. Информация поступает не строго от одного лица, а от каждого в группе. Каналы связи при групповой коммуникации, более структурированы, чем у предыдущих способов, но обратная связь так же присутствует. Данный способ коммуникации не всегда эффективен, в виду индивидуальных качеств некоторых людей, для которых межличностный тип взаимодействия более приемлем.
- **Общественная коммуникация.** При так виде взаимодействия, получатель и отправитель информации регламентированы: выступающий (отправитель информации) передает послание общественности (получателю информации). Такой тип коммуникации, возникает при слишком большом количестве лиц, участвующих в общении и взаимодействии. Структура данного способа похожа на межличностную.

- **Оперативная коммуникация.** Это тип коммуникации со сложной структурой. Данный тип взаимодействия характера для организаций, и направлен на достижение целей этой организации. Такой способ коммуникативного процесса, подразумевает под собой наличие в организации сложно структуры поступления, и вывода информации, формирована сложной коммуникативной сети, для достоверного получения информации о внешней и внутренней среде организации. Вследствие этого, тип оперативной коммуникации подразделяется на внутреннюю оперативную и на внешнюю оперативную коммуникацию.

Чаще всего, в управленческой практике, под коммуникациями подразумевают именно оперативную. В любой организации, где задействовано большое количество человек, им приходится взаимодействовать между собой. Такой вид взаимодействия и называется внутренней оперативной коммуникацией. Следовательно, в таких организациях коммуникация устанавливается сама собой (людям приходится взаимодействовать друг с другом), но от того, насколько эта система передачи информации налажена - зависит успех в решении задач, и эффективность работы самой организации.

Внутренние коммуникации - это тип взаимодействия внутри одной организации, между её отдельными сотрудниками, и подразделениями сотрудников. Как правило, такой способ взаимодействия требуется для координации деятельности работников, или подразделения работников.

Так как, в любой организации существует иерархическая структура, можно выделить такие виды внутренней коммуникации как: вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации.

**Вертикальные коммуникации.** Формально, вертикальные коммуникации - это взаимодействие сторон, которые находятся на разных уровнях управления, на разных уровнях иерархии. В обычной практике это взаимодействие между подчинённым и руководителем и наоборот. К такому виду общения относятся приказы, распоряжение, рекомендации, которые руководитель дает подчинённому, а так же отчеты о выполненной работе, и все виды сообщений которые работник передает руководителю. Для того чтобы в общем наладить информационный поток в организации, в которой присутствует иерархическая структура, создание правильных вертикальных коммуникаций - это залог эффективного управления персоналом, и координации их действий.

Вертикальные коммуникации по виду взаимодействия на объект, так же подразделяются на:

- Коммуникации между разными подразделениями, которые находятся на разных уровнях в иерархической системе. Такое взаимодействие подразумевает создание между этими отделами специального информационного канала.
- Коммуникации между сотрудниками, которые находятся на разных иерархических уровнях. При таком виде коммуникации, у управленца есть возможность непосредственно влиять на работу сотрудников, и координировать их действия. Выделение этих двух видов, и обусловлено фактом непосредственного взаимодействия на процесс деятельности сотрудников.

**Горизонтальные коммуникации.** Такой вид взаимодействия происходит, в основном, между работниками которые находятся на одном уровне иерархии, или имеют общего руководителя. Но не всегда по такому условию определяют горизонтальную коммуникацию. Основная задача такого вида взаимодействия, заключается в координации, в сплочении работников, для более эффективного решения задач в рамках производственного процесса.

Важность горизонтальных коммуникаций вполне обоснована. Взаимодействие между различными подразделениями, которые выполняют похожие работы, позволяет правильно распределить ресурсы, скоординироваться, установить равноправные отношения. Установление взаимопонимания между отделами, скажется на эффективности работы всей компании.

**Диагональные коммуникации.** Диагональными коммуникациями называются взаимоотношения работников и руководителей разных отделов. Такой способ коммуникации объединяет в себе подход и горизонтальной коммуникаций и вертикальных коммуникаций, то есть взаимодействуют не только руководители и руководители, и не только работники и работники, а именно работники и их руководители, с другими работниками и их руководителями. Такой способ требует наличия в организации налаженных коммуникационных сетей, так как информация, переходя не только на разные уровни, но и в разные отделы - может сильно исказиться.

Коммуникации в организации так же подразделяются на формальные и неформальные.

**Формальные коммуникации.** Такие коммуникации являются связующим элементом организационной структуры, и устанавливаются правилами, регламентами, закрепленными в должностных инструкциях. Для такого типа коммуникационного взаимодействия, характерны искажения информации. Они возникают вследствие процесса многоуровневого прохождения информации через различные отделы. Обычно, информация, используемая в формальных коммуникациях, имеет физический носитель. Кодировка такой информации - регламентирована, установлена руководством организации.

**Неформальные коммуникации.** Неформальные коммуникации, представляют собой взаимодействие различных сотрудников организации, которое характеризуется свободой в выборе передаваемой информации, в выборе канала коммуникации. Часто, именно по неформальным коммуникативным каналам распространяются различные слухи. Такие каналы не должны пересекаться с каналами важной информации. В противном случае, может произойти утечка такой важной информации из организации. коммуникационный менеджер информация.

### **1.3 Коммуникационные барьеры**

**Коммуникативный барьер** - это психологическое препятствие на пути адаптивной информации между партнерами по общению.

В коммуникациях между руководителем и подчиненным в качестве помех и барьеров могут служить статусные различия между руководителем и подчиненным, или желание слышать только то, что хочется услышать. В беседе помехой могут быть и отвлечения, и неправильная интерпретация полученной информации реципиентом, и семантические проблемы (придание различных значений одним и тем же словам). Все помехи и барьеры искажают передаваемый сигнал, поэтому коммуникатору важно убедиться в том, правильно ли понята реципиентом информация. Для этого в систему коммуникации включается канал обратной связи. В разговоре в качестве канала обратной связи может быть, например, краткий пересказ реципиентом услышанного. С помощью обратной связи коммуникатор может оценить, насколько эффективно осуществляется коммуникация.

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:

- преграды, обусловленные восприятием;
- семантические барьеры;
- невербальные барьеры;
- неэффективная обратная связь;
- 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 .

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

Существует несколько хорошо апробированных 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:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
- задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом. .

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 встать 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 поддержке 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:

- быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
- содержать перефразированное оригинальное послание;
- включать уточняющие вопросы;
- 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. Вы можете 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.

В организациях, использующих труд сотрудников различных национальностей, необходимо проведение специального обучения, дающего возможность осознать значение культурных различий и их влияние на процесс коммуникации. Популярной моделью, описывающей различие в стилях общения между людьми различных национальностей, является модель Эдварда Холла, который выделяет страны с высоко- и низко содержательными коммуникационными культурами. "Высоко содержательная" в данном случае означает, что личные отношения имеют большое значение - прежде, чем приступить к деловым переговорам, необходимо установить социальный контакт, доверие, взаимное уважение. Коммуникация в таких культурах занимает много времени, грани между формальным и неформальным общением практически не различимы. К числу стран с ярко выраженной высоко содержательной культурой общения относятся: Китай, Япония, Корея, Арабские страны. В низко содержательной культуре коммуникация является

сугубо профессиональной, личные симпатии и антипатии игнорируются, значение имеет профессионализм, переговоры ведутся формально, с целью скорейшего получения результата. Страны с наиболее выраженной низко содержательной культурой: Германия, Швейцария, Скандинавские страны, США. Такие культуры, как английская, французская, итальянская, занимают срединное положение. Культуры большинства республик бывшего СССР ближе к высоко содержательной коммуникационной культуре.

## **Глава 2. Эффективность коммуникаций**

### **2.1. 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.

### **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

### **Проведение исследований по методу «тайный покупатель»**

Оценка торгового персонала с использованием этой методики проводится с привлечением маркетинговых, консалтинговых и рекламных компаний или же собственными силами торговой компании.

Маркетинговые агентства обычно осуществляют услугу «тайный покупатель» в ее классическом формате – проверка работы продавцов.

Рекламные фирмы используют услугу «тайный покупатель» («mystery shopping») для продвижения конкретного товара. Ожидание тайного покупателя стимулирует продавцов предлагать заданную группу товаров (к примеру, проходящих по акции) каждому покупателю, поскольку любой клиент может быть тайным покупателем. Практика применения метода, таким образом, способствует, как правило, увеличению продаж акционных товаров вдвое-втрое.

В консалтинге методика «mystery shopping» видоизменяется под определенные потребности заказчика, решаемые комплексно. К примеру, торговой компании необходима постановка новой системы обслуживания клиентов. Пожалуйста, это можно сделать с применением метода «тайный покупатель».

Одновременно, как правило, консалтинговая компания осуществляет разработку рекомендаций, направленных на оптимизацию рабочих процессов, предлагает улучшенные стандарты обслуживания, прорабатывает руководства (так называемые «мануалы» – «manuals») по поведенческому регламенту персонала, помогает выстроить интерьерное оформление торговых залов. Использование

методики «тайный покупатель» позволяет консалтинговой компании активно участвовать во внедрении созданных под заказчика (под торговую компанию) рекомендаций по улучшению бизнес-процессов продаж торгового предприятия.

Если менеджеры торгового предприятия намерены реализовывать программы тайного покупателя самостоятельно (иногда в торговых компаниях это называют иначе: программы контрольных закупок), им следует уделить пристальное внимание особенностям данного метода контроля персонала.

Требуется соблюсти неперенное условие – сбор достоверной информации. Прежде всего, необходима полная тайна, т.е. продавцы не должны знать о проверке и о подставных покупателях. Также важны адекватные критерии проверки, с одной стороны учитывающие интересы покупателей, с другой стороны – отвечающие устоявшемуся порядку работы торгового предприятия.

Особую значимость имеет подготовка лиц, задействованных в проекте «тайный покупатель» на ролях клиентов. Необходим постоянный контроль их работы, разбор итогов каждого дня, прием отчетов в письменной и устной форме.

Лучший способ приема устных отчетов – групповой, способствующий росту мотивации сотрудников и облегчающий обмен опытом. Очередной отчет принимается не позже, чем после 3-4 заходов «тайных покупателей», иначе впечатления от общения с проверяемыми продавцами будут смазаны. Своевременный прием отчетов, как устных, так и письменных, облегчит руководителю проекта корректировку поведения засылаемых тайных покупателей.

Наиболее сложные моменты при реализации проекта «mystery shopping» – определение оценочных критериев для проверки работы продавцов, а также формирование состава группы тайных покупателей. Последние по своим характеристикам должны быть предельно похожими на реальных покупателей, ежедневно посещающих торговую точку – возраст и пол, семейное положение, социальный статус и уровень образования, образ жизни.

К примеру, оценка профессионализма продавцов в бутике с товарами уровня «премиум» и «де люкс» требует привлечения подставных покупателей высокого социального статуса, не комплексующих при виде товаров четырех-, пяти-, шестизначной и более стоимостью (в рублях).

Однако наибольшие трудности возникают по итогам первого этапа так называемых контрольных закупок. Может так случиться, что торговые подразделения (отделы),

считавшиеся вполне благополучными, нуждаются в срочной оптимизации, и им необходимы:

- построение новых программ обучения и их проведения;
- введение оценки работы персонала в систему управления;
- оперативные кадровые решения;
- подбор, адаптация и подготовка новых кадров.

Также могут потребоваться выделение дополнительных ресурсов.

Но если по итогам оценки качества работы с клиентами никаких серьезных качественных действий не предпринимать – не пересматривать базовые принципы работы предприятия и продавцов – то затраты, понесенные на тестирование по методу «тайный покупатель» окажутся напрасными.

## 2.2 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.

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:

- Понимание целей организации-работодателя, а также формирование верных целей продавца;

- Оценка собственного поведения продавца относительно покупателя на каждом этапе продажи;
- 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 используемой литературы**

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2008. - 528 с.

Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 189 с.

Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2006. - 397с.

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.

Игнатъева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. - М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010.

Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012.

.Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, 2012