

## **Содержание:**

# **Введение**

Тема курсовой работы: "Барьеры на пути эффективных коммуникаций".

Актуальность выбранной темы определяется тем, что руководителям предприятий в условиях рынка необходимо иметь своевременную, объективную и полную информацию об эффективности коммуникации в организации для принятия грамотных управленческих решений и прогнозирования ее деятельности. Задача управления состоит в том, чтобы оградить организацию от возможных финансовых потерь, а в случае их обнаружения, своевременно принять меры по их устранению.

Объектом исследования является торговое предприятие по продаже мебельной фурнитуры "Ваша мебель" (г.Чебоксары), предметом – уровень эффективности коммуникации в торговом предприятии "Ваша мебель" (г.Чебоксары).

Цель работы - выявление барьеров на пути эффективных коммуникаций предприятия путем проведения методики "тайного покупателя" и анализа эффективности личной коммуникации данной организации.

Данная цель определила постановку следующих задач:

- а) рассмотреть понятие коммуникации компании, виды и характеристики, её определяющие;
- б) рассмотреть понятие барьеров на пути коммуникации и факторов, на неё влияющих;
- в) дать характеристику межличностных коммуникаций.
- г) провести анализ способов повышения эффективности коммуникаций;
- д) рассмотреть и проанализировать метод "тайного покупателя" как инструмент для оценки эффективности;
- е) рассчитать и произвести анализ оценки эффективности коммуникации;

ж) выявить проблемы на анализируемом предприятии и разработать пути их решения.

Работа состоит из трех глав. Первая глава посвящена теоретическим основам коммуникации. В частности, в ней рассмотрены различные подходы к понятию коммуникации, основные виды коммуникаций, оценка основных барьеров на пути коммуникации. Во второй главе дана характеристика предмета исследования – эффективности межличностных коммуникаций. Рассмотрены способы оценки и приемы повышения эффективности предприятия.

В третьей главе выявлены проблемы предприятия и предложены решения по повышению эффективности межличностной коммуникации предприятия. Один из вариантов повышения эффективности – это проведение адресных тренингов. Это положительно повлияет и на уровень коммуникации предприятия, и на деловой имидж в целом. Для повышения эффективности было предложено провести тренинг по соблюдению профессиональной компетентности и тренинг по технологии продаж, что приведёт к повышению прибыли предприятия.

## **Глава 1 Понятие, виды, характеристика коммуникации**

Процессы коммуникации являются чрезвычайно важными объединяющими и упорядочивающими процессами внутри коллектива: между подчиненным и его руководителем, между работниками одного уровня, между внешней средой и организацией. Таким образом, под коммуникацией принято называть передачу и обмен информации от одного объекта (человека) к другому. Конечно же, для того, чтобы коммуникации стали не просто компонентом процессов взаимодействия, а были эффективными, требуется выполнение определенных управленческих действий. В первую очередь от руководителя. Он должен знать сам механизм построения коммуникативных процессов, учитывать характер влияния внешних факторов на результативность процесса, далее, должен иметь навыки эффективного обмена информацией. Для больших организаций можно воспользоваться специальным сотрудником, обязанности которого будут состоять в изучении и совершенствовании системы коммуникаций.

Основное условие конкурентоспособности организации - это своевременная, объективная, надежная и достоверная информация (информация об опыте

передовой технологии, физических и юридических лицах, финансовой, юридической и экономической ситуации и т.д.). Качество управления организацией зависит от того, насколько информация своевременна, поэтому именно информация является основой управленческого процесса. Она расширяет объем знаний, увеличивает кругозор, может служить основой для принятия решений. Она может приниматься к сведению или, напротив, подвергаться сомнению. Любую хозяйственную деятельность подпитывает нужная информация и дезориентирует лишняя, ненужная. В условиях разделения труда без информации невозможна слаженная совместная работа.

Для достижения поставленных целей, выбора оптимальных стратегий, принятия эффективных решения процессы коммуникации необходимы, они позволяют использовать различную информацию из различных источников (вышестоящего руководства, подчиненных, заказчиков, поставщиков и т.д.)

## **1.1 Характеристика коммуникационного процесса, основные элементы и этапы**

Под коммуникацией внутри организационной структуры понимается такой процесс обмена информацией, в котором руководитель получает необходимую для эффективного руководства и принятия грамотных управленческих, а также и доводит принятые решения до подчиненных - работников организации. Решения могут быть ошибочными, если процесс коммуникации налажен плохо, подчиненные могут неправильно понять решения руководства, межличностные отношения в коллективе могут быть испорчены. Своевременность и грамотность управленческих решений определяется эффективностью коммуникаций.

Результатом коммуникации, внешним ее проявлением является полученная информация. В коммуникативных процессах деятельности человека информация занимает центральную роль, поскольку она (информация) передается от одного субъекта к другому при коммуникации. При этом процесс субъектами выступают как отдельные люди (1), так и группы (2), а также организации в целом. В первом случае говорят о межличностной коммуникации, которая происходит через передачу идей, фактов, аргументов, а также чувств, отношений, намеков, мнений, восприятий от одного участника коммуникации к другому с целью получения желаемой реакции в ответ. Информация может передаваться устно, письменно, жестами, тоном разговора.

Информация и коммуникация хотя и разные понятия, но между собой связаны. Для передачи информации наличие людей не существенно, напротив, при коммуникации необходимо как минимум участие передающего и принимающего информацию лица, при этом важно не только, что именно передается, а и форма и методы передачи. Эффективная коммуникация требует от субъектов этого процесса наличия определенной степени взаимного понимания и других навыков и умений. Само слово «коммуникация» происходит от латинского «communicare» - делать общим, беседовать, связывать, сообщать, передавать), что означает, что передающий информацию хочет установить с получающим информацию некую общность. Поэтому коммуникация это не просто передача информации, а а передача также с помощью символов ее смысловой нагрузки и значения.

Почему для успеха в управлении важна эффективная межличностная коммуникация? Во-первых, решение многих задач управленческого плана строится на прямом взаимодействии личностей в рамках трудового процесса: подчиненный - подчиненный, начальник - начальник, подчиненный - начальник[1].

Во-вторых, межличностная коммуникация это лучший способ проработки и решения тех вопросов, которые характеризуются неопределенностью и имеют двусмысленное толкование. Коммуникация занимает львиную долю рабочего времени менеджера.

Почему менеджеры в среднем затрачивают на коммуникации 50-90% своего времени? Потому что он общается как для выполнения управленческих функций, принимая решения, так и выполняя информационную функцию, а также производя межличностное общение. Поэтому коммуникацию называют связующим процессом всех основных видов деятельности управленца. Как, следствие, неэффективность коммуникаций - это первый барьер на пути достижения организационных целей.

Таким образом, чтобы снизить вероятность неэффективного общения, а стать эффективным менеджером в сфере коммуникаций нужно в первую очередь разобраться с внутренним содержанием коммуникаций как на организационном, так и на личностном уровнях, так сказать, "с природой коммуникационного процесса". Что влияет на качество коммуникации? Во-первых среда, во-вторых, навыки общения, как устного, так и письменного. В чем заключается основная задача менеджмента? Разумеется, в получении прибыли для той организации, к которой он, менеджмент, применяется. Эффективная коммуникация увеличивает прибыль, значит, менеджмент выполняет свою прямую задачу.

Рассмотрим взаимосвязь между умением менеджера работать и коммуникативностью и информативностью его работы. Обмен информацией, увы, не всегда эффективен, как хотелось бы. Эффективность общения людей гораздо ниже, чем этого бы хотелось. Выдающийся исследователь в сфере менеджмента Дж. Майнер считает, что среди всех контактов внутри организации только около 50% результативны, то есть приводят к взаимопониманию сторон.

Среди причин такого диссонанса он указывал в первую очередь на следующий факт: коммуникация представляет собой двусторонний обмен информацией, потому что обе стороны играют в этом процессе активную роль. Допустим, если вы, управленец, доносите до исполнителя (рабочего) изменение его ТЗ (технического задания), то это только начальная стадия коммуникации, потому что для того, чтобы этот процесс был эффективным, нужно, чтобы ваш собеседник подтвердил каким-либо образом, что он новое задание понял правильно и верно уяснил суть того, какой результат от него ожидается. Коммуникация только тогда может считаться эффективной, если передающая сторона верно передает информацию, а принимающая ее адекватно воспринимает. То есть основная цель коммуникации - добиться верного понимания получаемой информации. А сам факт обмена информацией еще не гарантирует, что он произведен успешно.

Каждый из нас сталкивался в повседневной жизни с примерами неэффективной коммуникации, поэтому чтобы лучше понимать суть происходящего процесса, определим, из каких этапов он состоит. Любой процесс коммуникации состоит из 4 базовых элементов, проиллюстрируем их таблицей.

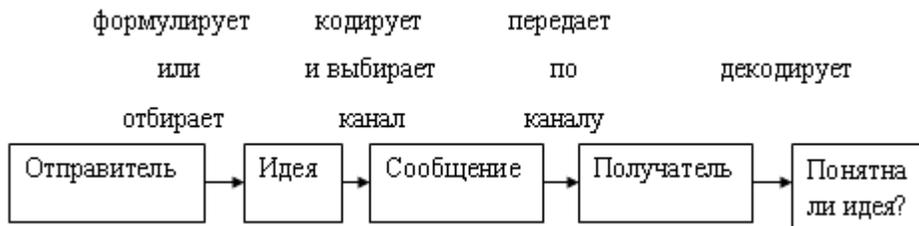
Отправитель Лицо, которое передает информацию

Сообщение Информация, закодированная в символы (текст, звукозапись, видеозапись, график, таблица и т.д.)

Канал связи Средство передачи информации (голос, жест и т.д.)

Получатель Лицо, которому предназначена информация

Этапы прохождения информации представлены на схеме.



По времени, как правило, весь процесс движения информации занимает несколько секунд.

Разберем подробнее каждый этап.

1) Генерирование идеи. Это самое начало, появление информации: формулировка идеи, отбор нужной информации под эту идею. Идея еще не воплощена в оболочку(слова, таблицы, графики), это пока концепция. Чтобы из нее сделать информацию, нужно учесть многие факторы, и уже на этом этапе происходят сбои. К примеру, менеджер доносит до подчиненных информацию об оценке их деятельности. Что он должен понимать на этом этапе? Во-первых, информацию о сильных и слабых сторонах работы. Во-вторых, о способах улучшения ее качества. Понятно, что его сообщение не должно состоять из неконкретной похвалы или критики всего коллектива в общем. В зависимости от цели своего сообщения менеджер выберет разные виды информации: если коллектив, по мнению руководителя, самосовершенствуется и способен развиваться, то он проинформирует подчиненных о конструктивных и позитивных идеях. Если же, напротив, он воспринимает подчиненных как ведомое стадо, его сообщение будет базироваться на конструктивной критике. Рассмотрим еще один пример потенциальной проблемы на этом первоначальном этапе: допустим, директор предприятия получил от своего руководства информацию о том, что ему надо повысить производительность труда работников на 5%, при этом не увеличивая их заработную плату. Переданная без обработки данная информация для рабочих приведет как минимум, к непониманию, если не к конфликтной ситуации. Что же нужно в этом случае сделать, какие выводы должен сделать директор:

- 1) Рабочие должны понять, что нужно увеличить выработку продукции на 5% без дополнительной оплаты труда.(например, зачитать приказ по предприятию)
- 2) Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, нужно грамотно аргументировать причины такого шага, иначе будет негодование ( например, объяснить ситуацию сложной экономической обстановкой в регионе, планами модернизации производства и пр.)

3) Рабочие должны понять, что качеством продукции жертвовать нельзя, потому что в противном случае увеличится только количество брака, что не подразумевалось в исходном сообщении для директора (для этого, например, указать на показатели брака в выпуске продукции, что уменьшает количество выпускаемых изделий).

Разумеется, ролевой моделью для поведения менеджеров служат их непосредственные руководители. То есть зачастую менеджер копирует модель поведения со своего начальника. Если тот действует методами принуждения, скрытен, недобросовестен с нами, то и мы будем вести себя так же со своими подчиненными. Конечно, же, не всегда такой метод эффективен. Поэтому сначала необходимо понять, какую идею ты хочешь донести до подчиненного, чтобы быть уверенным в уместности, адекватности и выполнимости этой идеи в каждом конкретном случае.

2) Кодирование и выбор канала передачи информации. Прежде чем передать информацию, ее нужно закодировать. То есть облечь идею в какие-либо формы: слова, жесты, диаграммы, графики, интонацию и т.д. Далее отправитель должен выбрать канал для кодирования, который будет совместим с типом символов, которые выбраны ранее. Самые распространенные каналы для кодирования: устная и письменная речь, электронная почта, видео и аудиозаписи, видеоконференции и проч. Передача невозможна, если канал не подходит для выбранной кодировки. Например, если кодами выбраны печатные буквы на бумаге, то напечатанный на бумаге текст не передашь с помощью электронной почты. Придется перекодировать сообщение с помощью текстового редактора. Далее, если канал не соответствует идее, то эффективность коммуникации снижается. Например, за прогулы к работнику можно применить разные меры воздействия: неофициально поговорить за чашкой чая в перерыв, собрать планерку и объявить устное замечание при всем коллективе, объявить выговор с занесением в трудовую книжку, подписать приказ о лишении стимулирующей выплаты...Выбор канала передачи может быть не единственным. Например, поздравить с успехом подчиненного можно в виде объявления по громкой связи во время рабочего дня, и в виде премии в конце месяца. Часто используется комбинация из двух-трех каналов передачи, исследования показывают, что комбинации вербальной и невербальной коммуникации эффективнее, чем использование только одного канала. В своих исследованиях профессор Т.Митчелл делает следующий вывод: "устное сообщение в сочетании с письменным ... повышает эффективность коммуникации". Однако, не следует любую информацию отправлять по двум

потокам, так как это неминуемо приводит к неуправляемой бюрократизации. Образно говоря, второй этап - это упаковка результата первого этапа. Тут нужно соблюдать определенный баланс: чтобы хороший товар был продаваем, его нужно облекать в привлекательную упаковку, но с другой стороны, не стоит "заворачивать в красивый фантик залежалую конфету". Точно так же, если менеджеры, которые имеют отличные идеи, не могут упаковать их в "значимые и привлекательные" коды и передать по нужным каналам, в этом случае есть риск, что даже самая лучшая и интересная идея может не дойти до получателя.

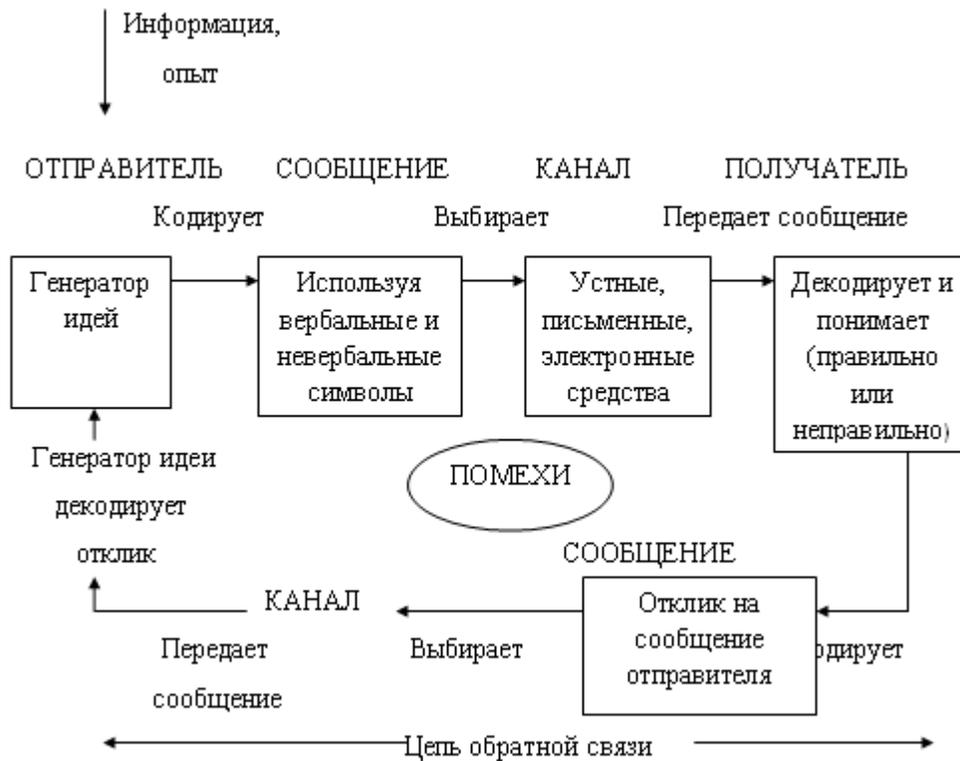
3) Передача. Речь идет о том, что отправитель доставляет закодированное сообщение получателю через нужный канал доставки. Это физическая доставка сообщения, когда информация поступает к получателю. Тут тоже важны нюансы: время доставки, качество доставки, полнота доставки, которые могут послужить возникновением проблем на следующем этапе.

4) Декодирование. Это процесс перевода символов в мысли. Символы закодированы отправителем, а мысли - у получателя. Получив сообщение, получатель его осмысливает. Если символы кодировки отправителя имеют для получателя идентичное (точно такое же) значение, то получатель получит информацию в неискаженном виде. Процесс коммуникации на этом можно считать завершенным, есть не требуется реакции на полученное сообщение. Тогда отправитель не будет знать отклика получателя и не будет уверен в том, что его идею поняты правильно. Такой способ коммуникации вполне возможен, но не полон. По ряду причин, о которых речь пойдет далее, этот способ связи неэффективен. Например, получатель может придать сообщению другой смысл, который в него вкладывал отправитель, и так как в этом способе нет обратной связи, то отправитель не будет об этом знать.

5) "Понятна ли идея?" или обратная связь. На этом этапе отправитель и получатель меняются своими функциями. Ответ на получение информации проходит, минуя все этапы, в обратную сторону. Профессор Ф.Льюис замечает, что обратная связь - это базовая реакция на услышанное..., информация направляется обратно отправителю (в вербальной или невербальной форме), указывая на то, в какой мере сообщение было им понято поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Поэтому эффективные коммуникации должны быть двусторонними, так как менеджер не может полагаться на то, что его сообщение будет понято в точности так, как он думал. Не наладив обратной связи с покупателем, менеджер

значительно уменьшает эффективность своей управленческой деятельности. Еще один довод в пользу обязательного проведения обратной связи - это помехи или шум. Шум в теории информации это помехи в канале связи в передаче информации, помехами в теории коммуникации называют все, что искажает смысл. Управление с обратной связью представлено на схеме.



Что может служить источником помех? Различия в восприятии, язык общения, различия в статусе подчиненный-начальник, и т.д.. Помехи могут быть технического характера и социального. На каждом этапе коммуникации из-за помех происходит неизбежная потеря смысла. Задача эффективного менеджмента - минимизация существующих и недопущение новых помех в коммуникации.

## 1.2 Виды коммуникаций

Коммуникации делятся на две большие группы: внутренние и внешние, потому что отражают различные интересы, которые определяют конечные результаты трудовой деятельности личности.

Внешние коммуникации Это взаимодействие между организационной структурой и внешней средой. Факторы внешней среды оказывают сильное влияние на деятельность организации, определяя характер коммуникации. С потребителями, потенциальными в том числе коммуникация происходит в виде рекламы и других форм продвижения. в сфере отношений важное внимание уделяется созданию бренда (узнаваемого образа) фирмы. Взаимодействие в проверяющими, контролирующими органами, с органами власти, профсоюзными организациями - перечень таких форм коммуникации довольно велик.

Внутренние коммуникации Это взаимодействие внутри организации: между ее подразделениями, между различными уровнями структуры. Делятся на формальные (которые определяются структурой организации предприятия) и неформальные.

Основные виды внутренних коммуникаций:

1) Взаимодействие между уровнями путем вертикального перемещения информации. Это нисходящая коммуникация (передача информации с высшего уровня на низший, информирование подчиненных о заданиях, приоритетах, планах и т.д.) и восходящая коммуникация (служебные записки, рапорты, жалобы, рационализаторские предложения и т.д.). Качество восходящей коммуникации очень сильно влияет на производительность организации.

Приведу пример из практики: на заводе ЗЭИМ в г.Чебоксары нужно было регулярно отправлять токсичные отходы производства на полигон ТБО, за их утилизацию завод платил приличные суммы денег. Инженер конструкторского бюро предложил перед отправкой отходов их утилизировать (выпаривать воду). Тем самым объем отходов уменьшался во много раз, а периодичность вывода отходов, наоборот, увеличивалась. Он обратился в ГКП (генеральному конструктору проекта), тот написал служебную записку начальнику конструкторского бюро, далее эта инициатива дошла до гендиректора предприятия. Идею одобрили, установку внедрили, инженер получил премию, свидетельство о рационализации, а завод - существенную экономию денежных средств.

Это пример восходящей коммуникации, направленной на повышение конкурентоспособности продукции завода путем уменьшения расходов. Описанная идея внедрена и уже успешно функционирует на протяжении 8 лет.

Еще одна функция восходящих коммуникаций -это получение менеджерами информации о ситуации на более низком уровне организационной структуры: о текущих проблемах, об изменениях в условиях производства и т.д. Еще одна форма восходящей коммуникации-рабочие группы, которые могут собираться в определенные дни для решения производственных проблем, обсуждения предложений, критики и замечаний. Кроме вербальных форм, восходящие коммуникации могут оформляться в форме отчетов, служебных записок, предложений и жалоб.

## 2) Коммуникации между отделами (подразделениями организационной структуры)

Это горизонтальные взаимодействия между относительно самостоятельными отделами. Например, между транспортной службой, службой маркетинга и производственной службой на заводе или между приемным покоем, отделениями стационара и отделением реанимации в больнице, здесь оптимальная форма взаимодействия- рабочие группы, которые могут собираться в определенные дни для решения производственных проблем, обсуждения предложений, критики и замечаний.

3) Коммуникации между менеджером и подчиненными. Это самое традиционное и распространенное взаимодействие. Хотя оно и относится к вертикальной коммуникации, но заслуживает отдельного рассмотрения, потому что, согласно последним исследованиям, именно эта коммуникация составляет более 60% всех взаимодействий.

Можно использовать большое разнообразие форм таких коммуникаций:

- разъяснение ТЗ
- обсуждение проблем эффективности
- сбор информации о проблемах
- мотивация приоритетов и ожиданий
- оповещение о предстоящих изменениях условий труда или зарплаты
- привлечение подчиненного к решению общих задач отдела
- прием идей и предложений и т.д.

4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой, в которой, в отличие от предыдущего пункта, участвуют все члены группы, и вырабатывается коллегиальное решение, где каждый имеет возможность высказать свои мысли, но решение принимается всеми. Иногда рабочая группа собирается для выработки коллегиального решения и без участия менеджера, а потом доводит до него результат своей деятельности. Например, в распределении стимулирующей части оплаты труда в школе собираются представители педагогического коллектива, а потом передают директору- их работодателю вынесенное решение.

### Неформальные коммуникации

Канал неформальных коммуникаций называют каналом слухов (ОБС-одна бабка сказала). На западе "grapevine"(виноградная лоза). Термин появился во время гражданской войны между Севером и Югом в США, провода, по которым доходили донесения, напоминали виноградную лозу. Из-за помех связи эти донесения доходили в искаженном виде. По неформальным каналам информация порой чаще распространяется, чем по официальным, но всегда считается неточной. Однако, строго говоря, к этим слухам надо применять вероятностный подход, после оценки которого, оказывается, что, согласно исследованию М.Девиса, 80-99% слухов, касающихся организации, бывают точными. А вот про информацию личного характера уровень ее достоверности гораздо ниже. Девис считает, что люди склонны считать слухи неточными из-за того, что ошибки в них более прочно запоминаются, так как носят более острый, драматичный характер. Но независимо от степени окрашенности слуха (позитивного или негативного), все свидетельствует об огромном влиянии слухов. Примерами информации, передаваемыми по неформальной коммуникации можно считать следующие

- изменения в политике штрафов
- изменения в политике переводов и повышений
- изменения в численности организации
- подробности служебных романов
- подробности конфликта на производстве и т.д.

### 1.3 Барьеры на пути коммуникации

Эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника снижается из-за следующих основных коммуникационных барьеров:

- неэффективная обратная связь
- невербальные проблемы

- семантические проблемы
- преграды, обусловленные восприятием.
- неэффективное слушание

Разберем подробнее каждый барьер.

1) Обусловленные восприятием преграды. Именно восприятие определяет, как человек трансформирует в мысль посланный ему сигнал. Реакция людей происходит не на происходящее в действительности, а на то, как они его воспринимают.

Если разобраться в этих особенностях и учитывать их в своей работе, то многие проблемы коммуникации можно преодолеть. Например, один из барьеров возникает из-за распространенного конфликта между разными сферами деятельности менеджера и подчиненного, в зависимости от полученных навыков и опыта, одну и ту же информацию люди интерпретируют по-разному. Например, в компаниях розничной торговли на проблему освобождения торговых площадей от товаров менеджеры и торговый персонал смотрят по-разному.

Специалисты - маркетологи считают обычно, что важнее активизировать сбыт за счет увеличения ассортимента, по сравнению с издержками производства из-за увеличения стандартизации, а торговый персонал имеет противоположную точку зрения. Поэтому люди воспринимают информацию избирательно, это означает, что во многих случаях люди воспринимают реально только часть сообщения<sup>[2]</sup>, а остальная часть искажается их представлениями., в результате чего закодированные отправителем идеи понимаются получателем не в полной мере. Более того, информация, противоречащая нашему восприятию, опыту, ранее установившимся взглядам часто или отторгается совсем, или неузнаваемо искажается. Исследования подтвердили, что проблемы организации воспринимаются людьми с учетом их сформировавшихся с конкретных производственных сферах деятельности суждений и опыта.

Еще один барьер - это наличие установок (отношений). Например, если у человека имеется неудачный опыт взаимодействия с каким-либо человеком или отделом, то скорее всего это повлияет на его дальнейшую с ними коммуникацию. Таким образом, установки формируются на основе прошлых контактов. Менеджер, не формирующий позитивной установки в коммуникациях - неэффективен. Он ограничивает поток будущих коммуникаций, со временем в его отделе сложится негативная атмосфера. Напротив, в позитивной атмосфере этот поток только

увеличивается, и соответственно повышается точность передаваемой информации. Другими словами, открытое и честное общение с подчиненными порождает такое же действие в ответ, при этом оба участника информационного процесса испытывают удовлетворение от коммуникации.

2) Семантические барьеры. Эти барьеры обусловлены проблемами в кодировке информации, а именно использование вербальных символов (слов). Слова (как символы какого-либо объекта) могут для разных людей иметь разные значения. Семантика изучает способы использования этих слов и значения, ими, передаваемые. В русском языке существуют одинаковые по звучанию и написанию, но разные по значению слова - омонимы, при этом человек может непроизвольно понять за одним и тем же словом вместо одного объекта другой. еще большие трудности порождаются переводом, например с английского языка, когда например, слово "round" имеет 79 значений. Поскольку в таких случаях сложно понять, какое их значений несет в себе используемый символ, то эти семантические тонкости приводят к потерям информации. Например, менеджер, требующий "правильно" оформить отчет может вкладывать в это слово совсем другой смысл, что подчиненный, этот отчет составляющий. К сожалению, значение символов человек понимает исходя из жизненного опыта, а он у всех разный. Поэтому никогда нельзя быть уверенным, что получатель интерпретирует символ так же, как и вы. Для создания эффективной коммуникации нужно добиться того, чтобы слова, которые менеджер использует для коммуникации интерпретировались получателями точно так же, как и им самим. Ф.Льюис писал, что менеджер часто забывает, что для того, чтобы понять принятую информацию, работнику необходимо знать, с какой целью использует эти слова начальник. Только тогда он сможет интерпретировать слова отправителя в его, а не своем значении. Семантические проблемы усугубляются в условиях многоязычия, когда фирма имеет филиалы в разных странах, или иноязычных работников. Например, General Motors не смогла обеспечить требуемый уровень сбыта Chevi Nova в Латинской Америке. Оказалось, в переводе с испанского «Nova» значит "не еду". Из-за этого машины плохо покупали. Особенно опасны семантические проблемы во время бизнес-переговоров.

3) Невербальные барьеры. Невербальные- значит все остальное, кроме слов. Но зачастую этот канал передачи проходит параллельно вербальному и может значительно менять смысл передаваемой информации. Например, жесты (скрещенные руки, движения пальцев у виска, прикрытие рта рукой, качание головы), улыбка, гримасы. ужимки вызывающая одежда, раскрепощенная поза -

могут создать существенные барьеры коммуникации. Еще одна форма невербальных коммуникаций - это интонация, темб, темп, ритм голоса. Голосом иногда можно изменить смысл сказанного. Исследования, проведенные А. Мехрабианом (в книге "Невербальная коммуникация") показали, что устные коммуникации воспринимаются именно через язык мимики, интонации и жестов, а именно через выражение лица позы и жесты- 55%, через интонацию -38%. А на долю слов приходится 1% информации. К примеру, фразу "казнить нельзя помиловать" можно прочесть в двух совершенно противоположных смыслах, если расставить нужные паузы между слов.

Разберем ситуацию невербального барьера на конкретном примере: работник (1) работает над проектом, он заходит в кабинет менеджера (2), чтобы получить информацию о проекте. (2) не поднимая головы продолжает работать, (1) ждет. Затем (2) поднимает голову и, взглянув на часы, говорит холодным тоном: "Ну, что вам?" Хотя эти слова сами по себе означают заинтересованность, но позы и жесты говорят об обратном. Та же самая фраза не покажется отчужденной, а заинтересованной, если (2), при появлении (1), сразу бы поднял голову, улыбнулся и спросил: "Ну, что вам?" В данном примере невербальные символы полностью меняют содержание вербальных, а тем самым создают помехи для производственного процесса.

К этому барьеру часто добавляются различия в культуре отдельных народов, например, американцы приучены часто улыбаться и отсутствие на лице собеседника улыбки вызовет у них беспокойство, в то время, как беспрестанно улыбающийся русский или немец тоже вызовет недоумение у своих коллег.

5) Неэффективная обратная связь. Выше было подробно рассказано, почему важна обратная связь, и каким коммуникационным барьером становится ее отсутствие, существует множество причин, по которым сообщение не будет понято так, как вам бы этого хотелось. Поэтому менеджеру следует полноценно использовать возможности обратной связи с подчиненными

б) Неэффективное слушание. Этот барьер возникает в процессе обратной связи, когда получателем информации становится сам менеджер, немногие управленцы умеют слушать эффективно, считается, что в среднем эффективность составляет всего 25%. Они считают, что для слушания достаточно не перебивать собеседника, но прислушиваться следует не только к фактам, а к эмоциям излагающего, потому что жесты и интонация выдают чувства человека. Это позволит лучше разбираться в ситуациях.

## 1.4 Способы повышения эффективности коммуникаций

Разработано несколько способов повышения межличностной коммуникации.

1. развитие коммуникационных навыков сотрудников (активное слушание).  
Смысл активного слушания состоит в том, что слушатель помогает говорящему сказать то, что он хотел. Сформулируем несколько принципов активного слушания
  - не перебивать собеседника, не говорить, пока собеседник не выскажет мысль. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому - твой голос»
  - создать разрешающую атмосферу дружелюбия. Помогите раскрепоститься собеседнику. Создайте у человека ощущение внутренней свободы.
  - расположить собеседника к себе. Показать говорящему, что вы готовы его слушать
  - продемонстрировать свою заинтересованность. Не сидеть в телефоне или планшете.
  - быть терпеливым на этапе получения информации. Не старайтесь уйти, не смотрите в окно.
  - избегать споров. Старайтесь понять мысль автора, а не искать доводы для возражений.
  - задавать конструктивные вопросы. Это подбадривает автора и помогает двигаться вместе к решению проблемы.
1. Прояснение своих идей перед началом их трансляции.

То есть для создания любого информационного сообщения нудна в первую очередь определенная тема как объект передачи. Примеры подобных тем:

- получение от руководителя информации, конкретизирующей задачу
- сообщение руководству о проблеме, с которой пришлось столкнуться
- обсуждение с подчиненным плохих результатов его труда
- сообщение работникам предстоящих изменений в режиме работы
- поощрение подчиненного похвалой и констатация его хорошей работы
- сообщение руководителю другого отдела об изменениях в работе своего отдела и выяснение его мнения о возможной корректировке совместных действий отделов

- сообщение подчиненным о новой системе приоритетов
  - сообщение секретарю о графике важнейших дел на неделю
1. Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам. Составьте единый словарь общеупотребительных терминов и обозначений, чтобы максимально исключить двусмысленное толкование слов или утверждений. Откажитесь от употребления слов общего характера, и выиграете эффективности. Постарайтесь услышать себя со стороны, с точки зрения подчиненного, тем самым бы добьетесь большей гармоничности в коммуникации.
  2. Излучение эмпатии и открытости, то есть трансляция внимания к чувствам других людей, готовность "влезть в их шкуру". Активно пользуйтесь эмпатией при обмене информации, тем самым, вы настраиваете получателя информации на свою волну, приспособливаете к человеку или к ситуации вариант кодирования и передачи сообщения. Применение эмпатии снижает вероятность неверного понимания при декодировании информации получателем. Для примера, если человек плохо воспринимает вербальную информацию, то логичнее всего написать ему сообщения структурированным текстом. Другой человек, напротив, не любит бюрократические процессы, с ним удобнее поговорить в неформальной дружеской беседе. Третий человек очень остро реагирует на критику, ему новую информацию легче всего доносить в дипломатичной и обещающей поддержку манере.

Эмпатия также предполагает открытость и искренность в разговоре, то есть желательно избегать скороспелых суждений, оценочных фраз, стереотипов в поведении. Вместо этого желательно увидеть, почувствовать, понять ситуацию глазами собеседника, это не значит соглашаться с его мнением, разумеется, но пытаться стать на его место, понять его мотивы.

1. Установление эффективной обратной связи, а именно:

- она должна быть своевременной, то есть оперативной
- содержать перефразированное оригинальное послание
- включать уточняющие вопросы
- безоценочной к оригинальному посланию

Каким способом устанавливается обратная связь? Можно задавать вопросы, чтобы потом сравнить ответы с тем, что Вы хотели услышать. Можно также попросить пересказать Ваши мысли например, так: "пожалуйста, что вы считаете наиболее

важным при работе над этим проектом, какой результат, по Вашему, будет наиболее желателен?

Далее, можно невербально оценить обратную связь при анализе поз, жестов, интонации человека. Например, Вы даете ТЗ работнику, а в его выражении лица появляются непонимание, растерянность. Или он смотрит в пол, раздраженно вертит ручкой. Вот пример невербальной обратной связи, свидетельствующий о неудовлетворенности информацией. Для более детальной оценки в этом случае лучше прибегнуть в описанной выше процедуре вербальной связи

Еще один способ обратной связи - политика открытых дверей, когда работники знают что вы готовы обсуждать вопросы, которые затрагивают их интересы. Чтобы при этом вам не срывали основную работу, лучше выделить для открытой двери один день в неделю или один час в день и заранее оповестить коллектив. При этом очень важно, чтобы подчиненные в полной мере владели средствами офисных программ ПК, умели пользоваться электронной почтой, могли оперативно общаться. Далее, руководителям нужно создавать управленческие структуры и постараться создать такой стиль общения, который поощряет открытую коммуникацию между членами коллектива. Например, "горячие линии", совместные завтраки, совместные поездки и корпоративы.

## **Глава 2 Эффективность межличностных коммуникаций**

### **2.1 Понятие эффективности коммуникаций**

В российских компаниях в кризисные 90-е годы 20-го века сформировался неблагоприятный фон деятельности коллектива, проще говоря, прессинг на рабочем месте. Сотрудники предприятий ощущали себя на рабочем месте как под микроскопом на чашке Петри у начальства, система тотального контроля и слежки негативно сказывалась на творческой активности коллектива и приводила в целом к потере качества. Сотрудница одной из газет рассказывала, что введенные штрафы за выход на обед раньше обеденного перерыва привели к тому, что люди непрерывно перекусывали прямо у мониторов, и за 15 минут до начала обеденного перерыва уже ничего не делали, ждали часа X, чтобы уйти с рабочего места. Британские исследователи отмечают, что 60% из тех, кто считает коммуникации в

своей организации неэффективными, а ближайшие 2 года собираются сменить работу. В России осмысленный подход к коммуникациям внутри компании пока еще редкость, хотя в крупных холдингах предпринимаются попытки тимбилдинга, включающего, в частности, и коммуникативную функцию.

## **2.2 Примеры повышения эффективности межличностных коммуникации**

Рассмотрим в качестве примера оценку эффективности личных продаж в торговле, ввиду ряда особенностей организационного порядка методы оценки эффективности личных продаж значительно разнятся с методами, применяемыми в иных видах маркетинговых исследований. В данном примере рассмотрим оценку действий торгового персонала, но прежде выявим факторы, которые зависят непосредственно от действий торгового работника:

- объем продаж;
- качество обслуживания покупателей;
- направления лояльности продавца.

Объем продаж самый распространенный вид оценки, его анализ проводится и с точки зрения прибыльности, и с точки зрения производительности работника торговли. В первом случае эффективность продаж может оцениваться по различным критериям:

- валовая прибыль
- отношение расхода на продажи к объему сбыта
- доля чистой прибыли

Пользуясь средствами бухучета, можно сравнительно быстро получить данные для сравнительного анализа как по отдельному продавцу, так и по всем продавцам и по отделу в целом.

Во втором случае, при оценке с точки зрения производительности, объем продаж, который производится конкретным продавцом, сравнивается с объемом за предыдущие периоды (прошлый год), с бюджетом на нынешний (текущий) год, а также с показателями работы за этот же период других работников. Он может оцениваться также и числом заключенных сделок, показателями концентрации на определенном виде товара, количеством неактивных счетов на конкретной

территории.

Чтобы лучше понимать эффективность работы торгового работника, менеджеру нужно не только оценивать достигнутый уровень продаж, но уметь анализировать действия продавца ежедневно. Например, эффективность продавца можно оценить с помощью количества заявок на покупку позиции, количества жалоб, благодарностей, количества новых счетов. Можно повысить точность расчетов с помощью анализа показателей производительности и прибыльности. Например, количество покупателей в день, а также расходы на одного клиента (средний чек) могут предоставить больше информации, чем простые сведения о количестве контрактов.

Кроме того, есть возможность оценить не просто сумму покупок за день, а размер каждой покупки. К примеру, торговый представитель может посвящать своей работе много времени, но не все оно будет посвящено заключению договоров, в связи с чем рассмотрение процентного выражения доли времени на составление договоров тоже может оказаться полезным при оценке эффективности работника торговли.

Наконец, для оценки качества обслуживания торгового персонала используется "тайный покупатель"

## **2.3 Способы оценки эффективности коммуникаций: методика «тайный покупатель».**

"Тайный покупатель"- это методика, которая представляет собой такие маркетинговые исследования, которые направлены на оценку процесса качества обслуживания покупателя с помощью специально подготовленных людей (исследователей), которые скрыто осуществляют проверку от лица реальных клиентов, а потом представляют детальную информацию о результатах проверки. Поговорим подробнее о данной методике, рассмотрим подходы к понятию "тайный покупатель", остановимся на основных этапах проведения этого метода, а также интерпретации данных, полученных в результате. Методика "тайный покупатель" известна за рубежом, как «Secret Shopper», «Mystery Shopping». Во всех определениях этой методики четко выделяется основная задача: скрытая, не публичная, оценка качества обслуживания клиентов, целью данной методики является оценка действия продавца, а инструментом выступает специально

обученный человек-подставной клиент. Для чего используется эта методика? Для анализа действий продавца и внесение корректировок в его работу. Она позволяет проанализировать как сильные, так и слабые места в работе с покупателями, позволяет посмотреть на предлагаемые услуги фирмы не изнутри, а со стороны. Эта методика - хорошая форма контроля качества предоставляемых услуг, она позволяет получать и анализировать результаты измерений. Иногда она используется и в процессе проведения обучения и специальных тренингов торговых работников, при этом эффективность тренингов заметно растет, а значит, повышается качество предоставляемых фирмой услуг в целом.

В каких случаях целесообразно проводить такое исследование? Перечислю основные возможные причины:

- реклама компании не приносит ожидаемого результата;
- конкуренты продают больше вас;
- компания не удовлетворена своей дилерской сетью;
- компания не удовлетворена своими дистрибьюторами;
- покупатели уходят без покупки;
- при наличии выбора большинство покупателей покупают самый дешевый товар;
- покупатели не пользуются дополнительным сервисом услуг;
- покупатели не продлевают договор обслуживания на следующий год.

Теперь перейдем к этапам данного исследования. Несмотря на то, что методика относительно молодая, для нее разработана определенная последовательность этапов:

- подбор исследователей (тайных покупателей);
- составление легенд;
- составление анкет(опросных листов);
- инструктаж исследователей;
- заполнение анкет.

## **Глава 3 Методика «тайного покупателя» как инструмент для оценки эффективности**

## 3.1 Примеры применения методики "тайного покупателя"

Рассмотрим практическое применение данной методики. Рассмотрим примеры исследования эффективности личных коммуникаций на рынке мебельной фурнитуры города Чебоксары. Применим данную методику, проанализируем результаты и дадим рекомендации по корректировке торгового процесса фирмы "Ваша мебель" г.Чебоксары.

В рамках данного исследования выделили следующие задачи:

- разработать ТЗ на исследование;
- разработать формулу для сбора данных;
- провести непосредственно исследования;
- проанализировать результаты;
- дать рекомендации по корректировке политики торговой точки

Для персонала небольших торговых точек мебельной фурнитуры рассмотрим следующие критерии:

- компетентность, т.е. владение исчерпывающей информацией об ассортименте магазина, стране-производителе, области применения, материале и т.д.
- доброжелательность, т.е. соблюдение норм этикета, вежливость, грамотная речь, приветливость и т.д.;
- скорость обслуживания, т.е. отсутствие очереди, непродолжительный промежуток ожидания доставки товара и т.д.;
- профессионализм продаж, т.е. владение методиками продаж.
- внешний вид, т.е. опрятность, аккуратность, наличие фирменного стиля магазина и т.д.

Целью исследования будем считать оценку эффективности личных коммуникаций продавцов мебельной фурнитуры торговых точек в г.Чебоксары.

Для данной цели сформулируем следующие задачи:

- Оценка эффективности коммуникации в торговых точках.
- Сравнительный анализ результатов.
- Выработка рекомендаций магазину "Ваша мебель" по улучшению качества обслуживания.

Были составлены анкетные листы и проинструктированы тайные покупатели (3 человека) для сбора информации в магазинах "Чувашская мебельная фабрика", "Элизия" и "Ваша мебель". Это магазины одного ценового сегмента. Оценочная шкала была 5-балльной, где 1-самый низкий балл, 5-самый высокий. Эффективность коммуникации рассчитывалась как доля (в процентах) от максимально возможного результата.

По результатам исследования составлена таблица:

Название	Компетентность	Доброжелательность	Скорость	Профессионализм	Внешний вид	Эк
"Ваша мебель"	<b>4/3/4</b>	4/5/4	<b>3/4/3</b>	<b>3/3/3</b>	5/4/5	7
"Элизия"	4/3/4	4/4/4	3/4/4	4/3/3	5/5/5	7
"Чувашская мебельная фабрика"	3/3/3	4/4/3	3/3/3	3/2/2	4/4/4	6

Во всех торговых точках выполнены формальные требования к внешнему виду продавцов: одежда опрятная, чистая, макияж приглушенный, прическа аккуратная, чистые руки, в магазине "Чувашская мебельная фабрика" у продавцов отсутствовали бейджики. Ни в одной торговой точке не выполнялись правила профессиональной этики (приветствие-прощание, пожелания доброго дня). Персонал не проявляет заинтересованности в покупателе, не использует методики повышения спроса, выявления потребностей покупателя, слабо используются методики презентации новинок товарного ассортимента и т.д. Персонал "Чувашской мебельной фабрики" не ориентируется в ассортименте. В целом уровень работы персонала исследуемых точек имеет низкий уровень. По результатам проведенного исследования рекомендовано коллективу торговой точки "Ваша мебель" провести тренинги по повышению компетентности, скорости работы и профессионализма.

## 3.2 Персонал организации: повышение эффективности работы

Для повышения эффективности работы используются различные тренинги, при этом важно отметить, что цели и задачи в этих тренингах могут быть разными. В частности, тренинг по технологии продаж:

- формирование целей продавца, отвечающих целям организации;
- оценка поведения продавца на каждом этапе продажи;
- тренинги продаж с сопровождающим разбором ошибок;

тренинг по соблюдению профессиональной компетентности;

- знание ассортимента;
- умение выявить потребности покупателя;
- мотивирование инициативности.

Хотелось бы добавить, что в настоящее время на территории РФ можно найти достаточно фирм, которые специализируются на анализе проблем коммуникации предприятия, применяя различные методики, а также вырабатывая ряд рекомендаций по преодолению проблем и барьеров.

Заключение.

С помощью анализа эффективности коммуникации организации вырабатываются стратегия и тактика её развития, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляются контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности работы. Такой анализ позволяет выявить способность к устойчивому функционированию в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Таким образом, в ходе исследования было выяснено, что эффективность обмена информацией для предприятия проявляется прежде всего в преодолении барьеров на пути коммуникации.

Проанализировав эффективность межличностной коммуникации, можно сделать вывод, что в целом она эффективна. Но, как и любого другого предприятия, у "Вашей мебели" есть и свои слабые стороны, которые можно превратить в сильные, приняв некоторые определенные меры.

В процессе анализа было выявлено, что у персонала фирмы есть проблемы с технологиями проведения продаж и профессиональной компетентностью. Это связано с применением более мягкой политики к покупателям. Остальные показатели исследования говорят об эффективности коммуникации предприятия.

Было предложено провести тренинги по поднятию профессиональной компетентности торговых работников и совершенствованию технологий продаж, что позволит повысить и эффективность личностной коммуникации, и имидж предприятия в целом.

## Литература

1. **Гоулстон М., Уллмен Д.** «Искусство влияния: Убеждение без манипуляций», Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2013г.
2. **Дик У.** «Эффективная коммуникация. Приемы и навыки», Гуманитарный центр, 2007г.
3. **Кеннеди Г.** «Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах», Альпина Паблишер, Москва, 2013г.
4. **Ляхани Д.** «Искусство убеждения или как получить то, что хочешь», Эксмо, Москва, 2007г.
5. **Леонтьев А. А.** «Прикладная психолингвистика речевого общения и массовой коммуникации», Смысл, Москва, 2008г.
6. **Моносова А. В.** «Да» в ответ: Технологии конструктивного влияния», Альпина Паблишер, Москва, 2012г.
7. **Непряхин Н. В.** «Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации», Альпина Паблишер, Москва, 2012г.
8. **А. Пиз, Б. Пиз** «Харизма. Искусство успешного общения», Эксмо, Москва, 2012г.
9. **Лесников А. М.** Теория управления. Электронное учебное пособие. - [s.l.] : Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2005. 245с.
10. **Шеожев М. А.** Формирование механизма устойчивого развития производственных субъектов региона [Book]. - Нальчик : «Эльбрус», 2009. - с. 138.
11. **Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И.** «Манипуляция в деловых переговорах. Практика противодействия», Альпина Паблишер, Москва, 2007г.

12. **Фексеус Х.** «Искусство манипуляции. Как читать мысли других людей и незаметно управлять ими», Рипол Классик, Москва, 2013г.
13. **Шелл Р., Мусса М.** «Как убедить, что ты прав», Альпина Паблишер, Москва, 2013г.
14. **Carroll N. R.** «The Communication Problem Solver: Simple tools and Techniques for Busy Managers», AMACOM Div American Mgmt Assn, 2009.
15. **Акулов В. Б.** Теория организации. - : ФЛИНТА, 2010.
16. **Бабичева Н. Э.** Экономический анализ. Контрольно-тестирующий комплекс : учебное пособие. -: Юнити-Дана, 2012.
17. **Волкова О. И.** Экономика предприятия: учебник : ИНФРА-М, 2012. - Vols. 2-е изд., перераб. и доп..
18. **Герчикова И. Н.** Менеджмент : Учебник для вузов: Юнити-Дана, 2012.
19. **Донцова Л. В.** Анализ финансовой отчетности: Дело и сервис, 2009. - р. 336.
20. **Евстигнеева И. О.** Методика анализа деловой активности организации: Молодой ученый, 2015. - pp. 114-117. - 10.2..
21. **Измалков А. А.** Организационно-экономические аспекты повышения эффективности предпринимательской деятельности в аграрной сфере - Воронеж : [s.n.], 2002. - р. 222. - РГБ ОД, 61:03-8/2176-8. - 08.00.05.

1. Шеожев М. А. Формирование механизма устойчивого развития производственных субъектов региона - Нальчик : «Эльбрус», 2009. - с. 112. [↑](#)

2. . **Лесников А. М.** Теория управления. Электронное учебное пособие. - [s.l.] : Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2005. стр 230

**Лесников А. М.** Теория управления. Электронное учебное пособие. - [б.м.] : Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2005 г..

**Шеожев М. А.** Формирование механизма устойчивого развития производственных субъектов региона [Книга]. - Нальчик : «Эльбрус», 2009. - стр. 112. [↑](#)