

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации играют огромную роль в успешной деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. Продуктивно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве знать искусство коммуникаций, потому что, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций важна как на малых фирмах, так и в крупных корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, которые выполняют работу на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Опыт как отечественных, так и иностранных предприятий показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроения команды. Там где менеджер использует метод «кнута и палки» наблюдается раздражительность и разрозненность сотрудников компании, а следствием этого – низкая производительность труда, увеличение текучести кадров, отсутствие инициативности, регулярные сплетни, зависть и т.д. Все эти факты приводят к затуханию предприятия и в конечном итоге даже к банкротству.

В рамках всего вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом иностранных и отечественных руководителей, их интерес в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию, ведь одним из самых главных факторов интеграции управления является коммуникация (до 75% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на различные виды общения).

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

Задачи курсовой работы:

- Изучить сущность, элементы, виды и этапы коммуникационного процесса в современном предприятии
- Раскрыть представления о коммуникационных барьерах;
- Проанализировать систему коммуникаций на основе фирмы «ТехноКонтинет» ;
- Проанализировать основные барьеры на пути эффективных коммуникаций фирмы «ТехноКонтинет»;
- Дать предложения и рекомендации по улучшению коммуникационной политики фирмы «ТехноКонтинет»

Объектом данной курсовой работы является коммуникация как поведенческая активность субъектов, а предметом – грамотное использование эффективных коммуникаций менеджерами для достижения поставленных целей компании. Базой исследования является фирма «ТехноКонтинет».

В исследовании использованы методы экономического анализа, сравнение , систематизации и обобщения статистических данных.

Практическая значимость курсовой работы определяется возможностью применения основных положений и выводов, рекомендаций для улучшения эффективности коммуникационного процесса, не только в отечественных организациях, но и в иностранных.

Курсовая работа выполнена на 39 страницах, включает введение, 3 раздела, 6 подразделов, заключение, список использованных источников, 3 приложения.

ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ХАРАКТЕРИСТИКА

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

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют

качество решений и то, как они в действительности будут реализованы[1, с. 80].

Информация – это всего лишь внешнее выражение коммуникации, точнее ее результат. Информация играет главную роль в коммуникационном существовании человека и проявляется как средство коммуникации.

Информация передается от одного субъекта к другому в коммуникационном процессе. В качестве субъектов могут выступать отдельные личности, группы и даже крупные организации.

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

Информация и коммуникация различные, но взаимосвязанные между собой понятия. Коммуникация несет в себе и то, что передается, и то, как это «что» передается. Необходимо присутствие, как минимум, двух людей, для того чтобы коммуникация состоялась, [1, с. 85].

Ко всем участникам управленческого взаимодействия, коммуникация предъявляет требования. Так как любой из участников должен обладать всеми, либо частичными способностями: видеть, говорить, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия взаимопонимания.

Понятие «коммуникация» произошло от латинского «communis», что значит «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Исходя из этого, коммуникация может быть определена как передача не именно информации, а значения или смысла с помощью символов [1, с. 135].

В силу ряда причин, эффективная межличностная коммуникация очень значительна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (менеджер с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных мероприятий.

Во-вторых, межличностная коммуникация является самым лучшим способом обсуждения и решения различных вопросов, характеризующих неопределенностью или двусмысленностью [2, с. 125].

Менеджеры обычно тратят на коммуникации 50—90% своего времени. Это может показаться невообразимым, но, если учесть, то, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли, а также роли, связанные с принятием решений, то все становится на свои места. Именно по причине того, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют *связующим процессом*. [2, с. 130]

Все три главные ролевые установки менеджеров и все четыре основные управленческие функции направлены на формулировку организационных целей и их достижение, и степень реализации этих целей, в большинстве случаев, напрямую зависит от качества коммуникаций. Поэтому, эффективные коммуникации просто необходимы для успеха, как отдельного работника, так и организации в целом.

Опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации сегодня являются главным барьером на пути достижения организационных целей. Еще один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил, что коммуникации являются одной из серьезных проблем компаний [2, с. 160]. Понимание сути коммуникаций на личностном и организационном уровнях, можно научиться снижать вероятность неэффективного общения и стать более продуктивным руководителем. Эффективный менеджер — это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Данный руководитель знаком с природой коммуникационного процесса, обладает прекрасными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда.

Главная 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 компаниях не всегда так эффективен, как следовало бы. В жизни люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично отразило исследование Р. Лайкерта, в котором он проанализировал деятельность бригадиров и их подчиненных, одной из компаний коммунального обслуживания.

85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать главные деловые проблемы, но только 5 % признались, что действительно это делают. В другом исследовании менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до

подчиненных решения по 166 конкретным моментам. Но, по сведениям подчиненных, они были в курсе лишь о 85 его распоряжениях [2, с. 182].

Более того, очень часто переданное сообщение ложно понимается его получателем, что также относится к признакам неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. Причиной этому служит неспособность людей учитывать тот факт, что коммуникации представляют собой определенный обмен.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между 2-мя или более людьми.

Главная цель коммуникации состоит в достижении понимания обмениваемой информации, то есть сообщения. Факт обмена информацией далеко не гарантирует, что процесс будет успешным. Безусловно, каждому человеку доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с родителями, друзьями или сотрудниками. Необходимо иметь представление о этапах коммуникационного процесса, чтобы лучше его понимать. Ниже представлен рисунок 1.1.

Рисунок 1.1 - Элементы коммуникационного процесса

Примечание - Источник: собственная разработка.

В процессе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задачей является составление сообщения и использование канала для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли первоначальную идею. Это тяжело, так как на каждом этапе смысл идеи может быть искажен или даже утрачен. Ниже представлены данные этапы (Рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 - Этапы коммуникационного процесса

Примечание - Источник: собственная разработка.

Иногда процесс коммуникации требует всего пару секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно сложно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Данный анализ похож на исследование кадров короткого эпизода фильма.

•

Генерирование идеи

Коммуникация начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель принимает решение, какую идею или сообщение необходимо донести. К несчастью, многие попытки дают сбой уже на начальном этапе, так как отправитель не уделяет времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцева бумага, ни громкоговоритель. Лозунг этого этапа — «Не начинай говорить, не начав думать»[2, с. 194].

Необходимо помнить, что на данном этапе идея еще не выражена в словах или в другой форме, в которой она должна быть передана. Отправитель только решил, какую точно концепцию он хочет донести до получателя. Необходимо учесть множество факторов, чтобы это сделать эффективно. Например, менеджер, который собирается сообщить сотрудникам о результатах оценки их деятельности, должен понимать, что ему необходимо донести до подчиненных точную информацию об их сильных и слабых сторонах и о методах улучшения результатов. Сообщение менеджера не должно состоять из похвал общего характера или сильной критики.

Данный пример отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные имеют потенциал к развитию, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности для них будет полезна, то ему необходимо найти позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как маленьких детей, которым необходимо указать на то, в чем они не правы, и направили их на верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что характерно для такого образа мышления.

•

Кодирование и выбор канала

Перед тем, как передать идею, отправителю необходимо закодировать ее в определенные символы: интонацию, слова, и жесты (язык тела). Такое кодирование воплощает идею в сообщении.

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

В случае, если канал не соответствует идее, выработанной на начальном этапе, эффективность коммуникации также может снизиться. Например, руководитель, хочет поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой чая или направить ему неофициальную записку. По данным каналам вряд ли можно донести идею, отразив серьезность проблемы.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться только одним каналом. Часто люди используют комбинацию двух или более средств коммуникации. Это делает процесс более сложным, так как отправителю необходимо установить последовательность применения этих средств и определить, какой промежуток время будет их разделять. Исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, эффективнее, чем, использование одного канала. В результате данного исследования, профессор Т. Митчел выделяет: «Общий вывод этой работы — устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев увеличивает эффективность коммуникации»[3, с. 45].

Второй этап более понятно представить в качестве операцию упаковки. Хорошие товары не будут проданы до тех пор, пока не будут упакованы методом, который будет привлекательным для покупателя. Аналогичный пример и для людей, которые имеют отличные идеи, но они не могут «упаковать» их при помощи символов и передать через канал, понятный и привлекательный для получателя. В данном случае даже самая оригинальная идея может «залежаться на полке».

•

Передача

На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения. Здесь говорится о физической передаче сообщения, которую большинство ошибочно принимают в качестве процесса коммуникаций. Понятно, что передача является только одним из главных этапов, через которые должен пройти один человек,

чтобы другой ее воспринял.

- Декодирование

После того как получатель получил информацию, он декодирует ее .

Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Получатель формулирует идею ,если символы, которые выбрал отправитель, имеют для него такое же значение и он воспринял их правильно. Процесс коммуникации считается завершенным, если не требуется реакция на идею [3, с. 60].

-

Обратная связь

Когда начинается обратная связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель впоследствии становится отправителем — он также проходит через все этапы процесса коммуникации и ,следовательно, должен донести свою реакцию до отправителя, который в этом случае выступает в роли получателя. Профессор Ф. Льюис утверждал:

«Обратная связь — это первоначальная реакция на прочитанное, услышанное, или увиденное; информация направляется обратно отправителю, указывая на то, как сообщение было понято, согласен ли он с ним[3, с. 68].

Обратная связь приводит к увеличению эффективности управленческих коммуникаций. Двусторонние коммуникации (включающие обратную связь) значительно реже приводят к недопониманию, чем односторонние коммуникации, так как они являются более точными и ведут к большей уверенности в достоверной интерпретации сообщений.

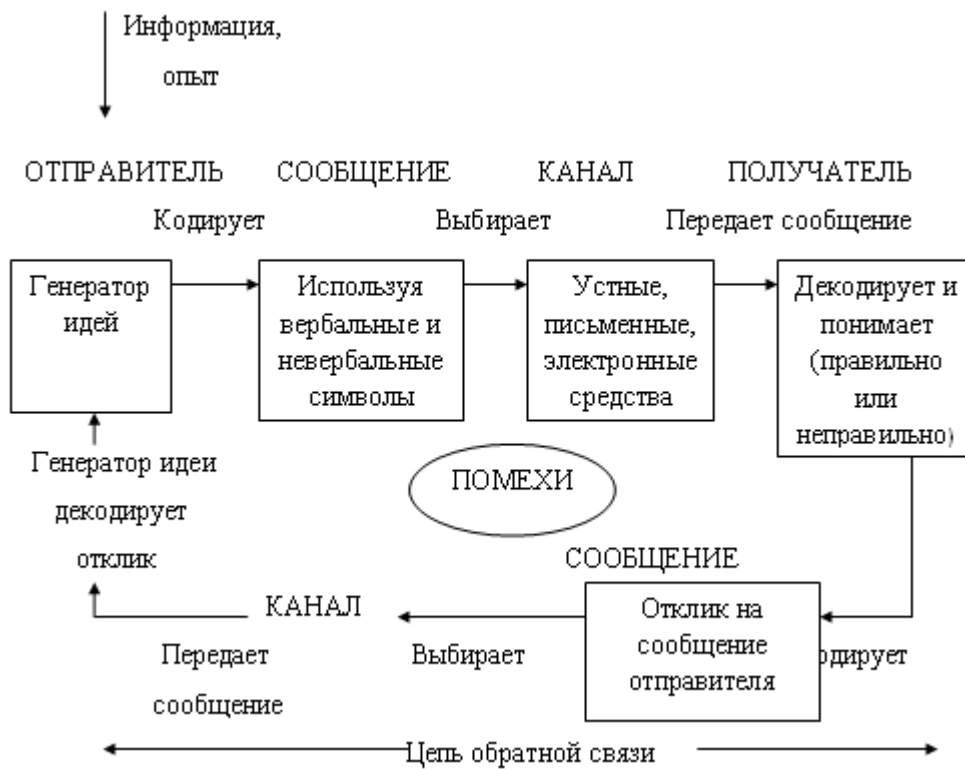
-

Помехи

Обратная связь позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи, что в значительной степени увеличивает эффективность коммуникаций . Помехами является все то, что искажает смысл. Источником помех, может стать язык, различное восприятие, которое может изменить смысл во время кодирования и декодирования.

Помехи присутствуют всегда, и какое-то искажение смысла происходит на всех этапах процесса коммуникации. Часто мы можем преодолеть помехи и передать достоверное сообщение. Но если помехи очень сильные, это, бесспорно, приведет к сильному искажению смысла и, как результат, может перекрыть попытку информационного обмена. Это приводит к снижению вероятности достижения поставленных целей, зависящих от этих коммуникаций. Ниже представлен коммуникационный процесс как система, включающая помехи и обратную связь (Рисунок 1.3).

Рисунок 1.3 - Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи



Примечание - Источник: собственная разработка.

Таким образом, невозможно переоценить серьезность коммуникаций в управлении. Все, что делают менеджеры для того, чтобы упростить процесс достижения целей компанией, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, понятно, что у них не получится совместно работать, генерировать цели и достигать их.

1.2 Виды коммуникаций

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация коммуникаций в организациях

| Признак классификации | Виды коммуникаций |
|---|---|
| Субъект и средства коммуникаций | <ul style="list-style-type: none">◆ Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий◆ Межличностные |
| Форма общения | <ul style="list-style-type: none">◆ Вербальные◆ Невербальные |
| Каналы общения | <ul style="list-style-type: none">◆ Формальные◆ Неформальные |
| Организационный признак (пространственное расположение каналов) | <ul style="list-style-type: none">◆ Вертикальные◆ Горизонтальные◆ Диагональные |
| Направленность общения | <ul style="list-style-type: none">◆ Нисходящие◆ Восходящие |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Коммуникации, которые осуществляются с помощью технических средств, а также информационных технологий, в наше время играют главное значение. Они осуществляются при помощи телекоммуникационных систем, электронной почты, управленческих информационных технологий (УИС). Менеджеры посредством УИС могут обращаться к другим сотрудникам за информацией, необходимой для решения определенных проблем, а также имеют возможность изучать литературу о достижениях в какой-либо интересующей их области, читать новости и т.д.

Межличностные коммуникации – коммуникации, которые осуществляются между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения [3, с.108].

Коммуникации по форме общения могут быть вербальными и невербальными. *Вербальные коммуникации* – это коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования [3, с. 110].

Значительную часть рабочего времени руководители тратят на личное общение с другими сотрудниками. Главными достоинствами устных коммуникаций являются спонтанность, быстрота и возможность использования невербальных сигналов совместно со словами. Исходя из статистических данных А. Мейрабиана только 7 % сообщений определено их вербальным содержанием, 93 % имеет невербальную природу, из которых 38 % обусловлено модуляцией голоса, а 55 % – выражением лица [3, с. 130].

Невербальные коммуникации – это сообщения, которые посылает отправитель без использования устной речи как системы кодирования, а именно с помощью мимики, жестов, поз, манер, взгляда. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими.

При помощи вербальных коммуникаций обычно передается информация, а отношение к партнеру показывают посредством невербальных сообщений.

Коммуникации по каналам общения подразделяют на *формальные и неформальные*. *Формальные коммуникации* дают возможность упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются действующими регламентами:

- организационными;
- функциональными;

Формальные коммуникативные каналы обычно используются в компаниях, в которых присутствует иерархическая структура управления.

Неформальные коммуникации – это социальные взаимодействия между людьми, отражающие человеческую потребность в общении. Они обычно дополняют формальные коммуникации [3, с. 132].

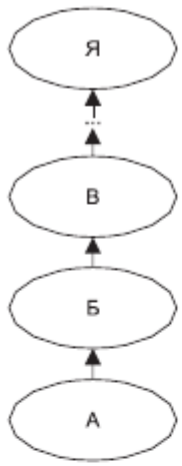
«Виноградной лозой» часто называют неформальную систему коммуникаций. Информация в ней обычно распространяется посредством слухов.

Информация по каналам передается по вертикали – сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости и по диагонали, что отражено в таблице 1.2.

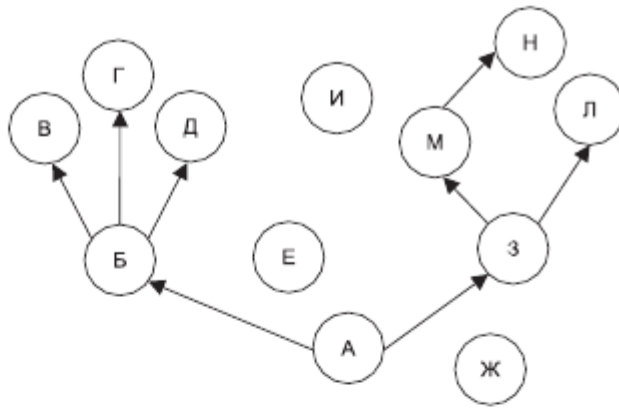
Нисходящие коммуникации – это коммуникации, направленные сверху вниз – от руководителя к подчиненным.

Восходящие коммуникации – коммуникации, направленные снизу вверх – от подчиненных к руководителю.

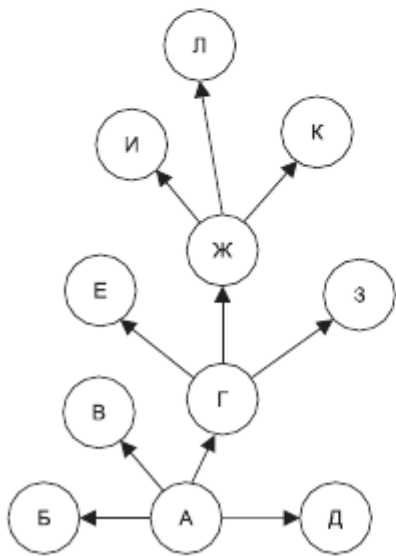
Таблица 1.2.- Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения.



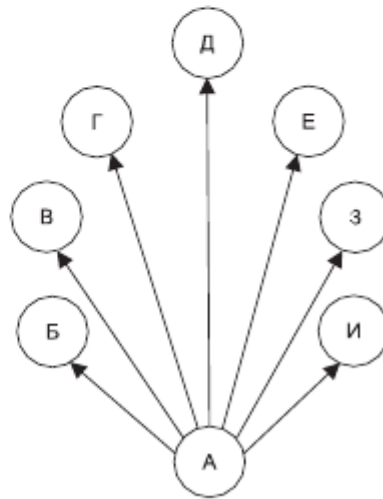
Однонаправленная цепочка



Вероятностная цепочка, когда новость передается случайным образом



Гроздевая цепочка, когда слухи передаются отдельными сотрудниками



Сплетня

Примечание – Источник: собственная разработка.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; которые способствуют увеличению эффективности использования всех видов ресурсов компании[3, с. 151].

2. Диагональные коммуникации – коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникационный процесс работников организации другими способами по каким либо причинам затруднен[3, с. 152].

1.3 Коммуникационные барьеры

Наиболее значимыми коммуникационными барьерами на организационном уровне являются:

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

Рассмотрим более детально каждый из них.

Преграды, обусловленные восприятием

Руководитель должен понимать суть восприятия, так как именно оно предопределяет «реальность для индивидуума». Люди обычно реагируют не на то, что в действительности происходит в их среде, а на то, каким образом они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации, можно определять барьеров, обусловленных восприятием и препятствующих на пути к эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров появляется вследствие конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя. Люди часто интерпретируют одну и ту же информацию различно исходя из накопленного ими опыта. Например, в компании, которая занимается розничной торговлей, руководители и торговый персонал обычно по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной компании специалисты по маркетингу часто считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента более важна, чем уменьшение издержек производства в результате высокой стандартизации; а производственный персонал может высказывать другую точку зрения, обычно противоположную.

Расхождения, которые связаны со сферой деятельности, обычно ведут к тому, что люди воспринимают информацию выборно, исходя из своих потребностей, опыта, эмоционального состояния, а также условий среды. Именно эта характеристика человеческого существа играет важное значение для коммуникаций. Это значит, что в большинстве случаев люди воспринимают только часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в большой

степени обусловлены различной интерпретацией людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, которые закодировал отправитель, часто искажаются, а также понимаются получателем неправильно.

Информация, которая противоречит нашему опыту или ранее сформировавшемуся мировоззрению, часто либо отторгается, либо искажается с учетом этих знаний. Исследования данной области подтвердили тенденцию к восприятию людьми проблем организации с учетом базовых суждений, сформировавшихся в их конкретных сферах деятельности.

Также наличие барьеров, обусловленных отношением, являются еще одной из причин проблем восприятия в процессе коммуникаций. Отношение оказывает сильное влияние на поведение и восприятие людей. Если у нас имеется неудачный опыт взаимодействия с работниками либо отделами, то, скорее всего, это окажет влияние на эффективность наших последующих коммуникаций с ними. Например, один из ваших сотрудников обращается к вам с предложением об улучшении сервиса потребителей. Предположим также, что во время последнего разговора с ним, вы сильно критиковали его за склонность превышать лимиты представительских расходов. Скорее всего, что из-за негативного отношения к нему, которое сформировалось у вас во время предыдущего общения, его идея вам не очень понравится. Также есть вероятность, что свои представительские расходы он превысил, во время беседы с перспективным клиентом в ресторане, так как считал, что так ему удастся увеличить объем сбыта отдела вашей компании. Но если вы уверены, что «превышение лимита представительских расходов неизменно говорит о недостаточном контроле над бюджетными средствами», то, скорее всего, вы вряд ли воспримите его позицию. Следовательно, эти два контакта могут стать началом плохих взаимоотношений между вами и подчиненным.

Этот пример показывает, как влияет коммуникационный климат на взаимоотношения между менеджерами и подчиненными. Рассмотренные взаимоотношения, стали формироваться исходя из основы ваших прошлых контактов. Негативные либо позитивные чувства друг к другу могут определять, как часто ваши будущие контакты будут взаимодействовать, а также стиль общения. Когда руководитель честно и открыто общается со своими подчиненными, он получает такую же ответную реакцию. Следовательно, чем более откровенно и открыто ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

Семантические барьеры

Главной целью коммуникаций является достижение понимания сообщения. Во время общения с другими людьми, мы пытаемся обменяться информацией и добиться ее понимания при помощи использования символов: интонации, жестов, а также слов. В процессе коммуникации происходит обмен символами: вербальными и невербальными. Здесь мы должны обсудить проблемы, которые имеют отношение к использованию вербальных символов — слов.

Семантика — это наука, изучающая способы использования слов, а также 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 англоязычном словаре около четырнадцати тысяч толкований шестисот наиболее употребительных слов; например, такое обычное слово, как *round* имеет семьдесят восемь значений[4, с. 50].

Семантические вариации очень часто приводят к недопониманию, так как во многих случаях довольно проблематично понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, руководитель, говорит подчиненному, что его отчет «адекватен», возможно, он имеет в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это высказывание в том смысле, что его отчет требует определенной доработки.

Как мы заметили, чтобы эффективно поддерживать общение с людьми в компании, необходимо понимать истинное значение используемых ими слов и стараться добиться того, чтобы и они могли понимать, какое именно значение в слова вкладываете вы. Вот как интерпретировал эту картину Ф. Льюис:

«К сожалению, руководитель очень часто забывает, что подчиненному, чтобы понять принятую информацию (инструкции, распоряжения, и т.д.), необходимо осознавать, с какой целью использует данные слова руководитель. Только тогда он сможет понять слова отправителя в его, а не в своем личном значении. Каждая организация или даже каждое ее подразделение имеет свой специфический жаргон, что значительно осложняет ситуацию. И все же компания должна добиться, чтобы все ее подразделения могли понимать друг друга. Если же один из отделов забывает о существовании вариаций в значениях слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникнут «дорожные пробки», которые препятствуют полноценному взаимопониманию».

Семантические барьеры обычно становятся глобальной проблемой для компаний, которые работают в многонациональной среде. Например, *General Motors*, выведя

на латиноамериканский рынок модель Chevi Nova, так и не дождалась планируемого уровня сбыта. В результате исследования, компания установила, что слово «Nova» на испанском означает «не едет» (no va)! Следовательно, семантические барьеры из-за культурного различия, могут стать серьезной проблемой даже во время деловых переговоров[4, с. 53].

Невербальные барьеры

К невербальным коммуникациям относятся различные символы, за исключением слов. Часто невербальная передача осуществляется совместно с вербальной и может усиливать либо менять смысл слов. улыбка, зрительный контакт, либо поднятые брови— все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся также и жесты: прикосновение, указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой и т.д.

Например, исходя из мнения антрополога Э.Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат обычно носит темные очки, чтобы окружающие не могли понять его реакцию исходя из изменения размера зрачков. Недавно ученые доказали, что если человека заинтересован в информации, его зрачки становятся шире, и Холл также считает, что арабам давно известно уже об этом[5, с. 123].

Еще одной формой невербальных коммуникаций является то, как мы произносим слова (плавность речи, интонация, модуляция голоса и т.д.). Всемирно известно, что это все способно очень изменить смысл сказанного отправителем. Вопрос «Есть ли идеи?» на бумаге это значит ни что иное, как предложение о том, чтобы высказать свои мысли. Но произнесенный нелюбезным раздраженным тоном, этот же вопрос собеседник может интерпретировать иначе: «Если вы можете понять свою выгоду, не предлагайте идей, противоречащих моим».

Многие исследования показали, что значительный процент устных коммуникаций воспринимается нами именно через язык жестов и интонации. В своей книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») А. Мехрабиан утверждал, что 55% сообщений люди понимают через выражение лица, позы и жесты и только 38% — через интонации и голосовые модуляции. Это значит, что на слова приходится только 7% значения[5, с. 141]. Это действительно важно, так как значит, что во многих случаях то, как мы говорим, намного важнее того, что мы говорим. Например, если сотрудник говорит: «Конечно... я сделаю это задание», то пауза, которая идет после слова «конечно» может указывать на то, что он не очень хочет этого делать в данную минуту либо у него нет сейчас на это времени, либо ему не импонирует это задание или, конечно же, он не знает, как его выполнять.

Также необходимо заметить, культурные различия могут стать значительной преградой не только в случае с сематическими барьерами, но и при невербальных коммуникациях. Например, когда вы берете у японца визитку, необходимо внимательно прочитать все данные, которые написаны на ней, а также показать, что именно вы это сделали. Если же вы сразу положили ее в карман, вы укажете ему на то, что не считаете его уважаемой персоной.

Неэффективная обратная связь

Отсутствие обратной связи является барьером на пути к эффективным коммуникациям. Обратная связь очень важна, так как позволяет определить, правильно ли понято ваше сообщение получателем в том смысле, который вы в него первоначально вложили. Как мы уже заметили, существует большое количество причин, по которым сообщение может быть понято ложно.

Неэффективное слушание

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при *приеме* сообщения. Для этого необходимо уметь слушать отправителя. К сожалению, очень мало людей умеют делать это максимально эффективно. Современная система образования делает акцент на навыки чтения, письма и счета, но никак не развитию навыков слушания. Большинство людей считает, что правильно слушать значит не перебивать собеседника. Но это всего лишь один из элементов процесса эффективного слушания. Ученые пришли к выводу, что эффективность руководителей в процессе слушания в среднем составляет всего лишь только 25% [5, с. 148]. А другие ученые заметили, что эффективное слушание — одна из важнейших характеристик эффективного менеджмента. В процессе опроса многих менеджеров самым распространенным был ответ: «Мне нравится мой босс, он умеет слушать» либо «С ним можно поговорить».

Когда вам сообщают о новых приоритетах, распоряжении, изменении рабочих процедур, а также о новых предложениях по увеличению эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Но прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам заходит сотрудник, который хочет обсудить возникшую проблему, и, кроме каких-то фактов, в процессе беседы сообщает вам, что чем-то расстроен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто показывает язык жестов и интонация. Менеджер, который обычно сосредоточен только на каких-то фактах,

просто не дает шанса собеседнику поделиться тем, что его беспокоит. Если вы заметили, что человек встревожен, вы можете спросить: «Я думаю, что вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать понять чувства, необходимо выслушать сообщение от начала до конца. Это поможет вам лучше разобраться в ситуации, а также показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он пытается до вас донести.

Таким образом, неэффективные коммуникации являются одной из важных сфер возникновения проблем в компании. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне организации и личности, необходимо научиться уменьшать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться более эффективными менеджерами.

1.4 Повышение эффективности межличностной коммуникации

В наше время есть несколько стратегий, которые позволяют успешно преодолевать коммуникационные барьеры, а также повышать эффективность коммуникаций.

Компании должны сделать акцент на *развитие коммуникационных навыков* своих сотрудников. Одним из самых важных является *активное слушание*. Смысл *активного слушания* состоит в способности получателя помочь выразить говорящему именно то, что он хотел сказать. Рассмотрим принципы активного слушания:

- стараться не перебивать говорящего, а также не начинать говорить, в то время, как говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать дружелюбную атмосферу ;
- устранить факторы, которые отвлекают, а также избегать постороннего вмешательства;
- показать симпатию и заинтересованность к вашему собеседнику;
- постараться быть крайне терпеливым и избегать споров в процессе получения информации;
- задавать вопросы после получения информации.

Знаменитый профессор Кит Дэвис вывел десять правил эффективного слушания:

1) Прекратите говорить. Тяжело слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».

- 2) Помогите говорящему почувствовать себя свободно. Это часто называют созданием располагающей атмосферы.
- 3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть, а также действовать заинтересованно. Не читайте почту в тот момент, когда кто-то говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для конфликтов.
- 4) Устраните моменты, которые могут раздражать. Не рисуйте, не вертите ручкой, не постукивайте по столу, не переключайте бумаги. А будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
- 5) Постарайтесь сопереживать говорящему, а также войти в положение говорящего.
- 6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
- 7) Постарайтесь сдерживать свой характер. Человек, который рассержен, придает словам ложный смысл.
- 8) Не допускайте критики или конфликтов. Это заставляет говорящего занять защитную позицию, он может замолчать или даже рассердиться. Старайтесь не идти на конфликт. Запомните, что именно победив в споре, вы проиграете.
- 9) Задавайте вопросы. Это обычно подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает двигаться вперед.
- 10) Перестаньте говорить! Это наставление идет как первым, так и последним, ибо все остальные зависят от него. Запомните, вы не сможете эффективно слушать, если будете постоянно разговаривать [7, с. 210].

За исключением активно слушать существует также ряд навыков, которые можно использовать с целью снижения вероятности возникновения барьеров и, конечно же, для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Прояснение своих идеи перед началом их передачи. Прояснение идей перед их передачей значит, что вам необходимо тщательно обдумывать и проанализировать вопросы, проблемы либо идеи, которые вы намереваетесь сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного либо коллеги вам нужна определенная тема как объект передачи. Примеры тем для последующей передачи:

- 1) Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.
- 2) Получение от вашего руководителя какой-то информации, проясняющей задачу.
- 3) Сообщение начальнику о проблеме, с которой вы столкнулись и не знаете, как ее решить.
- 4) Обсуждение с подчиненным неудовлетворительных результатов его работы.
- 5) Поощрение подчиненного похвалой, а также признание его хорошей работы.
- 6) Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, подумать.
- 7) Выяснение реакции работников на ваши цели и идеи.
- 8) Сообщение секретарю о наиболее важных делах, а также целей текущей недели[7, с. 234].

Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте времени на то, чтобы попытаться исключить из сообщения двусмысленные слова, а также утверждения. Вы выигрываете в результативности, когда начнете употреблять точные слова, которые не несут общий характер.

«Взгляд со стороны». Следите за выражением своего лица, позой, жестами, а также интонацией, чтобы не отправлять противоречивых сигналов. Постарайтесь услышать себя так же, как слышит и видит вас собеседник. Посылая более гармоничные знаки, которые не несут в себе противоречивых сообщений, вы добиваетесь ясности, а также понимания ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатией является вниманием к чувствам других людей. Это то же самое, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я хочу обратиться? Каковы его интересы и желания? В каком он настроении сегодня?» Удачное применение эмпатии может заметно сократить возможность неправильного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Установления обратной связи. Обратная связь, которая делает процесс коммуникации двусторонним, значительно увеличивает его эффективность, так как дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

- быть своевременной, а именно не задерживаться от момента получения первоначального послания;
- содержать перефразированное первоначальное сообщение;
- включать уточняющие вопросы[7, с. 256];

Имеется множество способов установления обратной связи. Один из них — это задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы первоначально собирались сообщить.

Другой способ задавать вопросы — попытаться заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте любезны пояснить мне, какие именно наиболее существенные вопросы в отношении проекта, мне необходимо рассмотреть?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов, а также интонаций человека, которые указывают на непонимание. Например, если вы собираетесь дать новое поручение работнику, не появляется ли в его лице напряженность? Не заметно ли в нем раздражение, не смотрит ли он вниз в момент, когда слушает вас? Эти сигналы должны указывать вам на то, что человек, возможно, не понимает задание либо расстроен им. Может и такое случиться, что сотрудник отреагирует на ваше поручение с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков — факт обратной связи, который говорит о возможной неудовлетворенности либо непонимании. Если вы почувствовали это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов о которых мы говорили выше.

Также, очень важно обеспечить *развитие* у сотрудников чисто *технических навыков коммуникации* таких, как владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, скайпом, писать меморандумы.

Руководство должно создавать управленческие системы, а также формировать культуру, которая поощряет открытую коммуникацию в компании. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность задать вопросы либо высказать свои мысли в любое время, совместные обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные корпоративы, поездки на экскурсии, образовательные квесты, пикники и т.д.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ ЧП «ТехноКонтинет»

2.1 Организационно-экономическая характеристика фирмы ЧП «ТехноКонтинет»

ЧП «ТехноКонтинет» расположено по адресу Брестская область, Барановичский район, д М. Колпеница, ул. Новая 2а.

ЧП «ТехноКонтинет» зарегистрировано решением исполкома администрации Барановичского района от 24.12.2004 г. № 138 в Реестре общереспубликанской регистрации за № 7355, перерегистрированное решением Барановичского районного исполнительного комитета № 465 от 28 апреля 2005 г. в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 100027429, и осуществляет свою деятельность на основании Устава и Учредительного договора в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Организация является субъектом частной собственности. Частное предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, печати, штампы и другие реквизиты. Частное предприятие вправе от своего имени заключать договоры, соглашения, приобретать имущественные и осуществлять личные неимущественные права, исполнять обязанности, нести самостоятельную ответственность по своим обязательствам, быть истцом и ответчиком в суде.

ЧП «ТехноКонтинет» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством. Имеет статус юридического лица, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности и быть истцом и ответчиком в суде. Имеет самостоятельный баланс, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь, штампы, расчетный и иные счета находятся в «Паритет банке» г. Минска.

Одним из учредительных документов является Свидетельство о государственной регистрации № 190851109, выданное 26.07.2007 г. Барановичским райисполкомом.

Предприятие ставит своей целью сохранение и дальнейшее увеличение достигнутых объемов реализации, снижение издержек и, как следствие, увеличение рентабельности и рост финансовых результатов, сохранение и дальнейшее развитие клиентской базы, увеличение реальных доходов и социальной защищенности работников.

На все товары, купленные в ЧП «ТехноКонтинет» распространяется гарантия продавца. Срок действия гарантии указан в гарантийном талоне, выданном при покупке товара.

ЧП «ТехноКонтинет» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ЧП «ТехноКонтинет» является коммерческой организацией. Основной целью деятельности является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов собственника предприятия и его сотрудников.

Задачами предприятия являются:

- получение дохода собственниками предприятия;
- реализация услуги в соответствии с рыночным спросом;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- создание рабочих мест для населения;
- недопущение сбоев в работе предприятия (срыва поставки, реализации бракованной продукции, резкого сокращения объемов сбыта и снижения рентабельности).

Цель работы ЧП «ТехноКонтинет» – получение прибыли.

Анализ показателей осуществляется на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности фирмы за два отчетных года: «Отчет о прибылях и убытках» (Форма № 2, Приложение А, Б). Составим таблицу 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности ЧП «ТехноКонтинет» за 2013-2015 гг.

| Показатели | Годы | Отклонение | Темп роста, % |
|------------|------|------------|------------------|
|------------|------|------------|------------------|

| 2013 | 2014 | 2015 | 2014/ 2013 | 2015/ 2014 | 2014/ 2013 | 2015/ 2014 | | |
|--|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|--|
| Выручка от реализации, млн руб. | 4 540 | 6 420 | 12 833 | 1 880 | 6 413 | 141,4 | 199,9 | |
| Производительность труда 1-го работника, млн руб./чел. | 378,33 | 642,00 | 1283,30 | 263,67 | 641,30 | 169,7 | 199,9 | |
| Себестоимость проданных товаров, млн руб. | 4 232 | 6 177 | 12 754 | 1 945 | 6 577 | 146,0 | 206,5 | |
| Валовая прибыль, млн руб. | 208 | 63 | 79 | -145 | 16 | 30,3 | 125,4 | |
| Прибыль (убыток) от продаж, млн руб. | 208 | 63 | 79 | -145 | 16 | 30,3 | 125,4 | |
| Налог на прибыль и другие аналогичные обязательные платежи, млн руб. | 50 | 15 | 14 | -35 | -1 | 30,0 | 93,3 | |
| Прибыль (убыток) от обычного вида деятельности, млн руб. | 158 | 48 | 65 | -110 | 17 | 30,4 | 135,4 | |
| Нераспределенная (чистая) прибыль (убыток) отчетного года, млн руб. | 158 | 48 | 65 | -110 | 17 | 30,4 | 135,4 | |
| Рентабельность продаж, % | 3,48 | 0,75 | 0,51 | 2,73 | -0,24 | X | X | |

Примечание - Источник: собственная разработка на основании Приложений А, Б.

Таким образом, выручка от реализации товаров предприятия за рассматриваемый период увеличилась в период 2013 – 2014 гг. на 141,4 %, а за период 2014 – 2015 гг. рост данного показателя составляет 199,9 %, что обусловлено ростом объема продаж в натуральном выражении и ростом цен на реализуемые товары.

За период 2013 – 2014 гг. себестоимость реализованных товаров увеличилась на 146 %, а за период 2014 -2015 гг. прирост составляет 206,5 %.

Валовая прибыль в 2013 – 2014 гг. имела отрицательную динамику, тем роста составлял 30,3 %, а за период 2014 – 2015 гг. данный показатель имел положительную динамику, темп прироста находился на уровне 125,4 %.

Анализ финансового состояния ЧП «ТехноКонтинет» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - **Оценка финансового состояния** ЧП «ТехноКонтинет»

| Наименование показателя | 01.01.2013 | 01.01.2014 | 01.01.2015 | Изменение, +/- |
|---|------------|------------|------------|-------------------|
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,84 | 0,97 | 1,72 | 0,88 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,02 | -0,03 | 0,42 | 0,44 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,86 | 0,92 | 0,94 | 0,08 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,02 | 0,02 | 0,00 | -0,02 |
| Коэффициент общей оборачиваемости капитала | 0,89 | 1,06 | 2,17 | 1,28 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 1,14 | 1,35 | 2,78 | 1,64 |

| | | | | |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Коэффициент капитализации | 10,45 | 11,78 | 14,70 | 4,25 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,07 | 0,08 | 0,06 | -0,01 |

Примечание - Источник: собственная разработка на основании Приложений А, Б.

Из данных таблицы 2.2 видно, что коэффициент текущей ликвидности на конец периода вырос на 0,88 п. и составил 1,72, данный коэффициент выше нормативного значения на 0,72 (≥ 1). Это означает, что активы предприятия полностью покрывают краткосрочные финансовые обязательства.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и на начало 2013 г и на начало 2014 г не соответствовал нормативному значению ($\geq 0,1$), но к 2015 году вырос и составил 0,42. Это означает, что предприятие не зависит от внешних источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами и на начало и на конец исследуемого периода не соответствует нормативному значению (не более 0,85), на конец периода этот показатель немного повысился и составил 0,94, т.е. в случае необходимости предприятие не сможет удовлетворить требования кредиторов за счет реализации своих активов, или предприятие не способно рассчитаться по своим финансовым обязательствам.

Таким образом, деятельность ЧП «ТехноКонтинет» за период 2013-2015 гг. характеризуется ростом выручки, прибыли. Высокими темпами растет производительность труда, что свидетельствует о хорошо организованной кадровой работе и производственного процесса.

В целом по косвенным показателям эффективности использования ресурсов ЧП «ТехноКонтинет» можно сделать вывод об эффективной хозяйственной деятельности предприятия.

На сегодняшний день в ЧП «ТехноКонтинет» работает более 120 человек. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор

Склады

Ком.директор

директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Отдел сбыта

Отдел доставки

Инспектор по кадрам

Отдел

закупок

закупок

Отдел маркетинга

Рисунок 2.1 - Организационно-финансовая структура ЧП «ТехноКонтинет»

Примечание - Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

Из рисунка 2.1 видно, что управление ЧП «ТехноКонтинет» осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и Уставом на основе сочетания прав и интересов работников предприятия и государства. Структура управления ЧП «ТехноКонтинет» является линейно-функциональной, т. к. прослеживается четкое разделение труда по функциональным областям (маркетинг, экономика и финансы, производство), внутри которых прослеживается линейная структура подчиненности.

2.2 Анализ коммуникативной политики фирмы ЧП «ТехноКонтинет»

Анализ коммуникативной политики фирмы «ТехноКонтинет» можно провести в соответствии с элементами процесса коммуникации, начав с целевой аудитории.

Анализ целевой аудитории

Чтобы проводить эффективную коммуникативную политику, фирме необходимо использовать одно из четырёх средств коммуникации: рекламы, связей с общественностью, стимулированию сбыта либо личные продажи.

Корпоративными заказчиками ЧП «ТехноКонтинет» являются крупные фирмы, банки, которые приобретают их с целью извлечения последующей прибыли, сокращения издержек, а также выполнения каких-либо общественных или правовых обязательств. Исходя из этого следует отметить, что для таких организаций прежде всего важны качество и надежность приобретаемого продукта.

В процессе принятия решений о покупке для нужд компании, обычно принимает участие два человека (специалист по технике и специалист по технике). При этом участники решения выполняют разные обязанности в рамках компании и подходят к решению о покупке с различными критериями. Для технического специалиста главными критериями при выборе поставщика являются надежность и качество предлагаемой техники, ее технические характеристики, а также наличие сервисного обслуживания. Руководитель при принятии решения ссылается на представлении о данной компании, а именно, о ее компетентности, надежности и так далее. Исходя из вышесказанного для привлечения максимального числа покупателей фирма «ТехноКонтинет» проводит коммуникативную политику сразу в 2-ух направлениях:

- 1) Создание положительного образа фирмы у руководителей компаний-заказчиков;
- 2) Привлечение внимания, а также ознакомление технических специалистов определенных компаний с продуктами фирмы.

Необходимо отметить, что покупатели техники сосредоточены географически. Имеется значительная неравномерность в развитости сервисных, информационных и сбытовых структур в центре и на периферии. Поэтому для увеличения эффективности коммуникативной политики фирма «ТехноКонтинет» разделила информационных рынок на две части: Барановичи и Барановичский район. Барановичи можно охарактеризовать более высокой концентрацией профессионалов, специалистов, а также продвинутых пользователей. Информация о услугах и товарах здесь распространяется очень быстро. Район отличается меньшей информированностью о современных технологиях, новости сюда доходят с опозданием, местное население менее восприимчиво к новым разработкам и следовательно, спрос на товары и услуги находится на достаточно низком уровне. Из-за этого формы и методы коммуникации фирмы в Барановичах значительно

отличаются от коммуникаций по району .

Анализ выбора обращения

После того, как мы выявили целевую аудиторию и изучили ее желания и возможности, фирма приступает к разработке эффективного обращения, которое будет привлекать внимание компании-заказчика и побуждать ее к совершению покупки.

Формулируя обращение к потенциальным клиентам, фирма «ТехноКонтинет» акцентирует внимание на рациональных мотивах, а именно ,убеждает заказчика в качестве и надежности компьютерной техники, ссылаясь на мировую известность их поставщика – Honeywell. Это часто позволяет убедить заказчиков в превосходстве техники Honeywell над другими аналогами, а также привлечь к сотрудничеству большее количество компаний.

Исходя из желания клиента компьютерных технологий «с умом» потратить деньги, фирма «ТехноКонтинет» сделала вывод, что при выборе компании-поставщика таких технологий, самое пристальное внимание будут уделяться ее деятельности, опыту работы и квалификации персонала, репутации на рынке. Поэтому, для полного удовлетворения потребностей клиента фирма предоставляет ему для ознакомления корпоративную легенду, оформленную в виде альбома, или, если встреча с клиентом проходит быстро, то устно озвучивает. Корпоративная легенда фирмы «ТехноКонтинет» показывает огромный опыт ее работы на рынке компьютерных технологий, а также демонстрирует высокую квалификацию сотрудников фирмы .

Корпоративная легенда помогает в привлечении компаний-заказчиков, хотя основывается на психологии корпоративного заказчика. Как правило, корпоративной легендой интересуется начальник компании и дает поручение техническому специалисту более детально ознакомиться с деятельностью компании-поставщика. Но так как технический специалист, в отличие от начальника фирмы, более склонен доверять именно информации полученной от сотрудников фирмы, то предоставление ему очень эффективной корпоративной легенды иногда становится решающим фактором для совершения покупки.

Часто вместе с корпоративной легенды специалист по продажам предоставляет клиенту свидетельства в пользу своей фирмы. Он демонстрирует ряд известных и авторитетных компаний, которые являются постоянными клиентами фирмы «ТехноКонтинет» либо были ее заказчиками. Это формирует у потенциальных

клиентов доверие к фирме и часто приводит к успешному долгосрочному сотрудничеству.

Анализ каналов коммуникации

Исходя из особенностей рынка информационных технологий и восприятия услуг, а также товаров различными категориями потребителей фирма «ТехноКонтинет» при выборе действенных каналов коммуникации использует *теорию Алсопа*. Вкратце формулировка такова: «Фактором, создающим или уничтожающим товар, услугу или имидж компании, является молва». Молва обычно распространяется «от центра к краям» системы окружностей.

Барановичский район:



Рисунок 2.2 - Распространение информации

Примечание – Источник: собственная разработка.

Для того, чтобы быстро и продуктивно распространить информацию о товаре, услуге или фирме, следует заронить ее в самый центр системы, а дальше она распространится сама собой, подобно кругам на воде. Точно также и поступает фирма «ТехноКонтинет», проводя коммуникативную политику, направленную на профессионалов, работающих на рынке информационных технологий. С целью привлечения потенциальных клиентов, фирма использует следующие мероприятия:

- Проводит презентации, а также выставки, где клиенты могут увидеть товар в действии, получить ответы на волнующие вопросы относительно его технических характеристик, ознакомиться с рекламными проспектами, наладить прямые контакты с представителями фирмы;
- Проводит семинарскую деятельность (в том числе участвует в семинарах сторонних организаций и фирм).

Но, учитывая двухуровневую систему принятия решений о покупке в компаниях, недостаточно только показать техническим специалистам преимущества предлагаемых услуг и товаров. Необходимо также убедить руководителя компании-заказчика в надежности и в высокой компетентности компании-поставщика. А так как для руководителей компаний главным критерием надежности обычно выступает известность фирмы, то для достижения узнаваемости, а также создания благоприятного образа фирма «ТехноКонтинет» проводит следующие мероприятия:

- устанавливает информационные, а также рекламные щиты в центре города;
- размещает информационные и рекламные материалы в отраслевых периодических изданиях;

С целью продвижения своего товара – компьютерных технологий, фирма «ТехноКонтинет» обращается к каналу личной коммуникации, опираясь на то, что он является наиболее эффективным при работе с корпоративным заказчиком. При этом она пользуется наиболее качественным подходом, который учитывает, а также удовлетворяет персональные потребности каждого потребителя.

Перед тем, как предложить свои товары той или иной компании, фирма «ТехноКонтинет» собирает все важные сведения (наличие компьютерных технологий и их состояние, проблемы, возникающие при эксплуатации, а также возможности их устранения, финансовое состояние компании, репутация и т.д.). Далее, если обнаружены какие-либо недостатки, то разрабатывается проект модернизации компьютерной сети, а также просчитываются затраты на его последующую реализацию. После этого опытный агент по продажам начинает предлагать уже готовый проект компьютерной сети, разработанный для конкретной компании. Такой подход позволяет фирме лучше чувствовать потребности своих клиентов и предоставлять наиболее важные услуги для них.

Такой услугой является предоставление компанией технического и сервисного обслуживания европейского класса. Исследования рынка, проведенные IBM, показали, что обслуживание является главным требованием корпоративных заказчиков. Это требование может быть выражено как в желании простейшего обслуживания, так и в уверенности, что предлагаемое обслуживание способно «развиваться, чтобы удовлетворить будущие запросы». Осознавая это, фирма «ТехноКонтинет» использует сервисное обслуживание, как средство для стимулирования сбыта.

За время работы в Барановичах и на территории района фирма смогла приобрести большое количество постоянных клиентов, коммуникация с которыми осуществляется посредством рассылки:

- информационных писем с предложениями о новых товарах и услугах;
- приглашений на интересные выставки и семинары;
- прайс-листов с информацией об будущих изменениях цен.

Как уже было упомянуто, из-за значительной неравномерности в развитии компьютерных технологий в Барановичах и Барановичском районе, фирма «ТехноКонтинет» на территории района применяет совершенно другие средства коммуникации, чем в городе.

Краевой потребитель в большой степени склонен доверять местным авторитетам, то здесь проводится следующая коммуникативная политика. Из большого количества компаний, работающих на территории района, выбирается самая авторитетная и преуспевающая фирма. С ней проводятся экономические отношения, в результате чего данная компания покупает компьютерные технологии, а фирма «ТехноКонтинет» приобретает положительную репутацию, как надежного партнера. А уже дальнейшее распространение информации о фирме произойдет само собой путем молвы. Никакое другое средство распространение информации не даст лучшего результата, потому что на периферии больше доверяют опыту соседа, чем рекламе.

Также в фирме наблюдаются проблемы, связанные с коммуникациями среди сотрудников. Частое недопонимание со стороны руководства, постоянные жалобы. Неразвита корпоративная культура компании. Все эти недостатки сказываются на прибыли фирмы и несут негативные последствия.

Рекомендации по усовершенствованию коммуникативной политики фирмы «ТехноКонтинет», мы рассмотрим в следующей главе.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ ЧП «ТехноКонтинет»

Исследования показывают, что фирма «ТехноКонтинет» на данном этапе ведет маркетинговую деятельность на достаточно высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению задач, а именно формированию и стимулированию спроса на товар. Но, вследствие нестабильного положения в экономике Республике Беларусь, а также отсутствия средств для финансирования полномасштабной маркетинговой деятельности, фирма «ТехноКонтинет» применяет только самые важные и недорогие маркетинговые мероприятия. Также были выявлены проблемы во внутренней коммуникационной политике среди рабочего персонала, что также негативно сказывается на прибыли фирмы.

В случае улучшения финансового состояния фирмы «ТехноКонтинет» необходимо использовать более действенные, а также дорогостоящие формы коммуникации и каналы распространения информации.

Для создания благоприятной репутации фирмы в глазах общественности необходимо провести следующие мероприятия:

- создать общество специалистов по информационным технологиям. Это общество могло бы стать лидером общественного мнения в области информационных технологий, что позволило бы фирме «ТехноКонтинет» формировать благоприятную репутацию о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых услугах и товарах;
- выделять денежные средства на поддержку и совершенствование научных работ;
- выпускать грамотно оформленные годовые отчеты и опубликовывать их. Это могло бы создать мнение о фирме как о стабильной компании, а также привлекло бы к сотрудничеству крупные компании.

Все эти мероприятия создадут положительный имидж фирмы, что приведет к желанию руководителей компаний-заказчиков сотрудничать именно с фирмой «ТехноКонтинет».

Чтобы привлечь внимание специалистов к продукции фирмы, необходимо проводить как можно больше семинаров и выставок. Было установлено, что большая часть контрактов заключается именно на выставке либо в течение нескольких дней после ее окончания.

Особое внимание фирме «ТехноКонтинет» необходимо обратить на внутренние коммуникации, потому что проведение именно эффективных внутренних коммуникаций позволит совершенствовать организацию работы с клиентами

фирмы, изучать клиентов, а также создавать благоприятную репутацию фирмы и в последующем сможет увеличить прибыль. Для достижения этих целей фирме необходимо:

- заставлять продавцов и менеджеров изучать характеристики товара. Сотрудники фирмы обязаны знать, а также уметь рассказать все детали о продаваемом товаре, они должны стать для клиентов источником информации;
- воспитывать у персонала фирмы любезность и отзывчивость;
- выяснять у уже имеющих клиентов имена потенциальных покупателей. Необходимо помнить, что лучший источник новых клиентов - это клиент уже имеющийся. Из психологии известно, что люди любят убеждать других людей в правильности своего решения;
- разработка единой корпоративной легенды и постоянное информирование сотрудников о деятельности фирмы (например, проведение семинаров).
- пригласить в компанию психолога, который поможет устранить проблемы, связанные с недопониманием руководителей и подчиненных;
- проводить мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры. Раз в месяц организовать квесты для сотрудников, совместные завтраки, а также походы в ресторан либо выезд на природу;

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий.

1) Определим затраты, необходимые для создания общества специалистов по компьютерным технологиям.

Эти затраты будут равны =8470000 BYN. В эти затраты включаются:

- аренда помещения;
- лицензия на открытие общества;
- рассылка пригласительных;

2) Проведение маркетинговых исследований: выяснить у уже имеющих клиентов имена потенциальных покупателей. Для этого необходимо разработать анкету и каждый продавец будет узнавать имена потенциальных покупателей и не только.

Разработка анкеты и ее тиражирование =2490000 BYN.

3) Приглашение педагога- психолога в фирму.

Текущие затраты составят = 3000000 BYN. на организацию 5 тренингов

3) Итого затраты на мероприятия = 13960000 BYN. Прогнозируемый процент прироста прибыли составит около 5%. Рассчитаем эффективность, ожидаемую после проведения мероприятий.

Эффективность = Общая прибыль с учетом прироста / Сумму затрат

Эффективность = 68250000 / 13960000 = 4.9

А теперь Подсчитаем, за какое время окупятся все предложенные нами мероприятия.

$T_{ок} = \text{Суммарные затраты} / \text{Общая прибыль}$

$T_{ок} = 13960000 / 68250000 = 2,5 \text{ месяца}$

Следовательно, затраты на совершенствование коммуникативной политики очень быстро окупятся, и ожидаемый от предложенных мероприятий эффект не заставит себя долго ждать. Затраты принесут доход с каждого вложенного рубля уже через два с половиной месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение коммуникации в бизнесе в настоящее время постоянно возрастает. Это связано с тем, что компаниям, их руководителям, а также их сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать необходимые вопросы.

Фактически невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Почти все, что делают руководители, чтобы облегчить компании достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если сотрудники не смогут обмениваться информацией, понятно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

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

Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации, необходимо научиться снижать частоту

случаев неэффективных коммуникаций и становиться более эффективными менеджерами.

ЧП «ТехноКонтинет» зарегистрировано решением исполкома администрации Барановичского района от 24.12.2004 г. № 138 в Реестре общереспубликанской регистрации за № 7355, перерегистрированное решением Барановичского районного исполнительного комитета № 465 от 28 апреля 2005 г.

Выручка от реализации товаров предприятия за рассматриваемый период увеличилась в период 2013– 2014 гг. на 141,4 %, а за период 2014 – 2015 гг. рост данного показателя составляет 199,9 %, что обусловлено ростом объема продаж в натуральном выражении и ростом цен на реализуемые товары.

Валовая прибыль в 2013 – 2014 гг. имела отрицательную динамику, тем роста составлял 30,3 %, а за период 2014 – 2015 гг. данный показатель имел положительную динамику, темп прироста находился на уровне 125,4 %.

Таким образом, деятельность ЧП «ТехноКонтинет» за период 2013-2015 гг. характеризуется ростом выручки, прибыли. Высокими темпами растет производительность труда, что свидетельствует о хорошо организованной работе производственного процесса.

В качестве предложений по корректировке коммуникативной политике в компании предлагается акцентировать внимание на внутренние коммуникации, так как проведение эффективных внутренних коммуникаций позволит совершенствовать организацию работы с клиентами фирмы, изучать клиентов, а также создавать благоприятную репутацию фирмы и в последующем приведет к увеличению прибыли. Для достижения этих целей фирме необходимо:

- заставлять продавцов и менеджеров изучать характеристики товара. Сотрудники фирмы обязаны знать, а также уметь рассказать все детали о продаваемом товаре, они должны стать для клиентов источником информации;
- воспитывать у персонала фирмы любезность и отзывчивость;
- выяснять у уже имеющихся клиентов имена потенциальных покупателей. Необходимо помнить, что лучший источник новых клиентов - это клиент уже имеющийся. Из психологии известно, что люди любят убеждать других людей в правильности своего решения;
- разработка единой корпоративной легенды и постоянное информирование сотрудников о деятельности фирмы (например, проведение семинаров).

- пригласить в компанию психолога, который поможет устранить проблемы, связанные с недопониманием руководителей и подчиненных;
- проводить мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры. Раз в месяц организовать квесты для сотрудников, совместные завтраки, а также походы в ресторан либо выезд на природу;

Данные мероприятия окупятся за два с половиной месяца и принесут прибыль с каждого вложенного рубля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Социальные коммуникации. Учебник: Н. А. Ореховская — Санкт-Петербург, Инфра-М, Альфа-М, 2014 г.- 224 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
4. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с
5. Социальные коммуникации. Учебник: Н. А. Ореховская — Санкт-Петербург, Инфра-М, Альфа-М, 2014 г.- 224 с
6. Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 10, 2012г. с. 25-30.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
8. Пирс, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
9. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь:

Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.

10. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

11. Теория и практика межкультурной коммуникации: Е. Н. Белая — Санкт-Петербург, Форум, 2011 г.- 208 с.

12.Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с

ПРИЛОЖЕНИЕ А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЧП «ТЕХНОКОНТИНЕТ»

Приложение 2

к постановлению
Министерства финансов
Республики Беларусь
' 31.10.2011 № 111

ОТЧЕТ

о прибылях и убытках

на 1.01.2015 г.

Организация ЧП «ТехноКонтинет»

Учетный номер плательщика

Вид деятельности торговля

Организационно-правовая форма

Орган управления Юридическое лицо без ведомственной подчиненности

Единица измерения млн.руб.

Адрес

| Наименование показателей | Код строки | За январь - декабрь 2014 года | За январь - декабрь 2013 года |
|--|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | | | |
| Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) | 010 | 6 240 | 4 540 |
| Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 6 177 | 4 232 |
| Валовая прибыль (020 - 021 - 030) | 030 | 63 | 208 |
| Управленческие расходы | 040 | - | - |
| Расходы на реализацию | 050 | - | - |

| | | | |
|---|-----|----|-----|
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050) | 060 | 63 | 208 |
| Прочие доходы по текущей деятельности | 070 | - | - |
| Прочие расходы по текущей деятельности | 080 | - | - |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности (± 060 + 070 – 080) | 090 | 63 | 208 |
| Доходы по инвестиционной деятельности | 100 | - | - |
| Расходы по инвестиционной деятельности | 110 | - | - |
| Доходы по финансовой деятельности | 120 | - | - |
| Расходы по финансовой деятельности | 130 | - | - |
| Иные доходы и расходы | 140 | - | - |

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

| Наименование показателей | Код строки | За январь - декабрь 2013 года | За январь - декабрь 2012 года |
|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|---------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|----|-----|
| Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 – 110 + 120 – 130 ± 140) | 150 | - | - |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150) | 160 | 63 | 208 |
| Налог на прибыль | 170 | 15 | 50 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 180 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 190 | - | - |
| Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода) | 200 | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) (± 160 – 170 ± 180 ± 190 – 200) | 210 | 48 | 158 |
| Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 220 | - | - |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 230 | - | - |
| Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230) | 240 | 48 | 158 |

| | | | |
|--|-----|---|---|
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 250 | - | - |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 260 | - | - |

Руководитель

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Главный бухгалтер

(подпись)

(фамилия, инициалы)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ББУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЧП «ТЕХНОКОНТИНЕТ»

Приложение 2

к постановлению
Министерства финансов
Республики Беларусь
' 31.10.2011 № 111

ОТЧЕТ

о прибылях и убытках

на 1.01.2016 г.

Организация ЧП «ТехноКонтинет»

Учетный номер плательщика

Вид деятельности торговля

Организационно-правовая форма

Орган управления Юридическое лицо без ведомственной подчиненности

Единица измерения млн.руб.

Адрес

| Наименование показателей | Код строки | За январь - декабрь 2015 года | За январь - декабрь 2014 года |
|--|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | | | |
| Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) | 010 | 12 833 | 6 240 |
| Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 12 754 | 6 177 |
| Валовая прибыль (020 - 021 - 030) | 030 | 79 | 63 |

| | | | |
|---|-----|----|----|
| Управленческие расходы | 040 | - | - |
| Расходы на реализацию | 050 | - | - |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050) | 060 | 79 | 63 |
| Прочие доходы по текущей деятельности | 070 | - | - |
| Прочие расходы по текущей деятельности | 080 | - | - |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности (± 060 + 070 – 080) | 090 | 79 | 63 |
| Доходы по инвестиционной деятельности | 100 | - | - |
| Расходы по инвестиционной деятельности | 110 | - | - |
| Доходы по финансовой деятельности | 120 | - | - |
| Расходы по финансовой деятельности | 130 | - | - |
| Иные доходы и расходы | 140 | - | - |

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

| Наименование показателей | Код строки | За январь - декабрь 2014 года | За январь - декабрь 2013 года |
|--|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 - 110 + 120 - 130 ± 140) | 150 | - | - |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150) | 160 | 79 | 63 |
| Налог на прибыль | 170 | 14 | 15 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 180 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 190 | - | - |
| Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода) | 200 | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) (± 160 - 170 ± 180 ± 190 - 200) | 210 | 65 | 48 |
| Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 220 | - | - |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 230 | - | - |

| | | | |
|---|-----|----|----|
| Совокупная прибыль (убыток) ($\pm 210 \pm 220 \pm 230$) | 240 | 65 | 48 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 250 | - | - |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 260 | - | - |

Руководитель

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Главный бухгалтер

(подпись)

(фамилия, инициалы)