

Содержание:

Введение

Многие теоретики и практики менеджмента согласны с утверждением, что коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что коммуникация — это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, но чтобы они стали эффективными, требуется определенный управленческий навык. Для этого руководителю, во-первых, важно знать механизм развития коммуникационных процессов, характер влияния внешних условий на достигнутые результаты и, во-вторых, иметь навыки, необходимые для эффективного обмена информацией. В сложных ситуациях может потребоваться даже специальный сотрудник в организации, на которого следует возложить обязанности изучать и совершенствовать системы коммуникаций в организации.

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

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

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих руководителей, подчиненных,

руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей. Вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Цель данной работы – проанализировать барьеры на пути эффективных коммуникаций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, функции и барьеры эффективных коммуникаций.
- выявить актуальные проблемы коммуникаций и рассмотреть пути повышения её эффективности.
- охарактеризовать методику «тайный покупатель» как способ оценки эффективности личных коммуникаций в местах продаж.

Предметом исследования являются эффективные коммуникации. Объект исследования – барьеры эффективных коммуникаций.

Информация по теории коммуникаций и опыту различных организаций получена из работ таких авторов как М. Мескон, С.В. Шекшня, И.М. Максимцов, В. Спивак, Дж. В. Ньюстром, Л.А. Бурганова и др. и материалов статей А. Чугуновой, О. Дайновской, Ю. Сергеева, Т. Андреевой, Е. Прохоровой и др.

1. Эффективные коммуникации: сущность, функции, барьеры

1.1. Понятие эффективных коммуникаций

Эффективность коммуникаций — это степень соотнесения изначально поставленной цели конечному результату акта коммуникации.

Несколько расширяя данное определение, можно отметить, что эффективность коммуникации представляет собой также отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности и затратами на его получение [12, с.

98].

Сложное и многогранное понятие эффективности коммуникации охватывает широкий диапазон различных эффектов и аспектов, а потому исследуется не только с теоретической точки зрения, но и на практике (иными словами — для каждого конкретного уровня и вида осуществляемой коммуникации).

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации [2]. 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 определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение её целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их [14]. Однако коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать мысли понятными другому лицу.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих планирования, организации, и контроля. потому, что информацией встроены все основные управленческой деятельности, называть коммуникации процессом. [4]

Поскольку выполняет три роли и четыре основные с тем чтобы сформулировать организации и их, качество информацией может влиять на реализации целей.

Это что для успеха и организаций необходимы коммуникации.

Эффективная коммуникация отвечает требованиям: достоверности, реальности, объективности, своевременности, адресности, обратной связи, дозированной с зрения такого как « значение для цели организации», доступности (прозрачности) [20].

коммуникации - из главных возникновения проблем. осмысливая коммуникации уровне личности организации, необходимо снижать частоту неэффективных коммуникаций становиться лучшими, эффективными менеджерами. Эффективные руководители это те, эффективны в коммуникации Они представляют Коммуникационный процесс, хорошо развитым устным и письменным и как среда на обмен информацией [13].

Осуществляются путем передачи фактов, мнений, или восприятия, и отношений одного лица в устной какой-либо другой с целью в ответ реакции.

При рассмотрении процесса необходимо учесть что в условиях человеческого важно не то, как информация передается, но то, как уточняется, развивается. Коммуникация и информация взаимосвязаны собой вещи. Коммуникация включает в себя и то, передается, и как это «что» передается.

Для того чтобы состоялась, необходимо, как наличие двух людей. Каждый из участников обладать всеми или способностями: видеть, слышать, воспринимать запах и Эффективная коммуникация требует каждой из сторон определенных навыков умений.

Общение нужно не только отправление информации, взаимное двух индивидов, из которых активным субъектом, налаживание совместной деятельности Поэтому в процессе происходит только движение но и обмен ею.

В человеческом обмене особую роль каждого участника играет значимость так как не просто словами, а при этом общий смысл. это возможно условия, что не только но и осмыслена.

1.2. Функции и типология коммуникаций

Основные коммуникации [5]:

информативная передача истинных ложных сведений;

интерактивная - организация между людьми, согласование действий, функций, влияние на настроения, поведение собеседника использования различных воздействия: внушение, просьба, убеждение;

перцептивная - восприятие друга партнерами общению и на этой взаимопонимания;

- экспрессивная - или изменение эмоциональных переживаний.

Типологию можно представить виде таблицы 1.

Таблица 1 Типология коммуникаций

По месту возникновения	направленности		По способу возникновения
	горизонтальные	вертикальные	
	месту:	По направленности	
	- подразделения	Входящие	
Внешние	- подразделениями	Нисходящие	Формальные
Внутренние	По составу участников:	составу:	Неформальные
	- Между руководителями	- Руководитель-подчиненный	
	Между сотрудниками	- различного уровня	

Организации разнообразными средствами коммуникаций с своего внешнего С имеющимися потенци потребителями они с помощью и других про продвижения товаров рынке. В отношении с общественно первостепенное внимание созданию определенного (имиджа) организации: местном, общенациональном международном уровне. приходится подчиняться регулированию и в этой пространные письменные В своих отчетах любая сообщает информацию финансам

и а также сведения о размещении, возможностях льготах и д.

Информация перемещается организаций с на уровень рамках вертикальных Она может по нисходящей, есть с уровней на низшие. Таким подчиненным уровням сообщается о задачах, изменении конкретных заданиях, процедурах и п.

а) коммуникация «сверху вниз». теория менеджмента за в первую этим типом Необходимо добиваться чтобы сотрудники смысл коммуникации могли эффективнее в интересах Это требует простых, ясных понятных коммуникационных

б) обмена по организации нуждаются коммуникациях по восходящей. Передача с низших на высшие заметно влияют производительность. Таким руководитель узнает текущих или проблемах и возможности исправления дел. Обмен по обычно происходит форме отчетов, объяснительных записок.

дополнение к обмену по нисходящей или организация нуждается в коммуникациях. организация со из множества поэтому обмен информацией между ни нужен для задач и Поскольку организация ? это система элементов, руководство добиваться, чтобы звенья работали продвигая организацию нужном направлении.

Дополнительные от коммуникаций горизонтали заключаются формировании равноправных что является составляющей удовлетворенности Коммуникационный процесс горизонтали является предпосылкой решения возникающих в В плане необходимо искать путь между нулевым и анархией, возможна при коммуникации.

компонентом коммуникаций организации являются от между руководителем подчиненным. из многочисленных обмена информацией руководителем и подчи связаны с задач, приоритетов ожидаемых результатов, вовлеченности в задач отдела, обсуждением проблем работы, достижением и вознаграждения целью мотивации, и развитием подчиненных, со информации о или реально суще проблеме, оповещением о грядущем а также полу сведений об идеях, усовершенствованиях предложениях.

Коммуникации с рабочей позволяют руководителю повысить действий группы. Поскольку информацией происходит между членами группы, каждый возможность поразмышлять о задачах и приоритетах о том, как бы работать вместе, предстоящих изменениях и их последствиях для и других отделов, недавних проблемах и о предложениях рационализаторского характера.

коммуникации можно назвать распространения слухов. Стало квалифицировать неточные сведения сообщения как слухи по системе тайного Тем не менее, показывают, что информация, по каналам неформального т. е. слухи, оказывается точной, а искаженной. 80-90% слухов в отношении информации самой организации. Однако точности не может таким же высоким, речь идет о или сильно эмоционально информации.

Проявлением коммуникаций являются коммуникации. Коммуникации - это коммуникаций, при в ролях как отправителя, и получателя выступают индивиды. Для этих характерен непосредственный контакт субъектами общения, что ряд особенностей этой фор коммуникации: тесную обратную регулируемую ход общения, бо используемых кодов, в числе невербальных, двухсторонний об информацией, происходящей в диалога. Коммуникация между ин представляет собой интерактивную обмена информацией между и получателем сообщений определенной информационной среде. интерпретирует доступную ему отбирает для передачи важнейшие фрагменты, определяет рациональную форму представления средства её передачи, руг получателей.

1.3. общения и их преодоления

Сегодня экономические и условия выдвинули на первый необходимость повышения компетентности, поскольку речевая культура развитая экономика друг от Речь – лучший паспорт А это, свою очередь, развития коммуникативных современного специалиста 2].

Формы межличностного разнообразны. К можно отнести мимолетный разговор и обстоятельную «по душам» и разъяснение требований, и по ряду и попытку согласия по проблеме. Однако процессе общения возникают затруднения, Причиной их быть коммуникативные возникающие в управленческого общения.

Речь, рода информация была и способом внушения Однако часто являемся свидетелями встречной психологической называемой противовнушением, человек как бы от неумолимого действия другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на речи, информации многочисленные барьеры.

барьеры – это трудности, возникающие процессе общения, причиной конфликтов, препятствующие взаимопониманию взаимодействию [3; 4].

связи с целью исследования определены барьеры общения и приемы преодоления. Проведенное исследование показало, что преградами, которые в организационных отношениях являются недостаточное значение коммуникации, сообщений, информационные неудовлетворительная структура организации.

в процессе делового общения возможно возникновение коммуникативных барьеров их различные «авторитет» «избегание» «непонимание». два обеспечивают от источника информации последнюю защиту самого сообщения.

К барьерам относят некомпетентность; неумение свои мысли; технику речи; слушать; барьер барьер характера [5].

приведенные выше, воздействуют на общение, вызывают и возмущение собеседников, ставят барьеры в нем Для преодоления общения необходимо:

- справляться раздражением, говорить и негромко;
- развивать способности, стараться себя в прервать собеседника, его достоинство. чем отвечать, ему возможность Своими действиями что вам его слушать. вам недостаточно информации, попросите то, что совсем понятно;
- проявить внимание к Случайного кивка, или замечания достаточно, чтобы заинтересованность;
- пересказать высказывание если собеседник высказался, поинтересуйтесь, ли он в виду. гарантирует от недопонимания во взаимоотношениях;
- воздержаться поспешных выводов оценок, постарайтесь точку зрения собеседника;
- заострять внимание разговорных особенностях на его и выразительных искать суть основное содержание информации;
- не лицемерить не притворяться. партнеру это как его путаются и теряет главную высказывания. Заранее настраивайте себя то, что будет неинтересной;
- не Плохого собеседника отвлекает телефонный звонок, и людей, которых видно открытую дверь, и в руках партнера. сконцентрировать свое внимание на словах собеседника;
- истинный смысл собеседника. Не информацию ему вложить в Речь дополняется тональности и голоса, мимикой, движением;
- следить за мыслью, не на частные Анализируйте, какие и события главными, а – побочными. их информационную Сравните их, понять, какая скрывается за ними;
- темп мышления речи. Как ученые, скорость в 3-4 опережает темп [6; 7].

Быть слушателем или привлекательный имидж, то, что собеседника, – значит владеть понимающего слушателя. приемы обычно включают:

- молчание, минимум ответов;
- к говорящему за уточнением;
- повторение собеседника своими словами;
- подытоживание основных мыслей собеседника;
- стремление своими словами чувства собеседника.

разговор является не акцией. Это эффективное сотрудников, то есть деловой оперативной информации, поиск решения, результативная рабочих идей и за контроль и координирование начатых деловых мероприятий, деловых контактов; стимулирование активности сотрудников и, эффективная работа имиджем. Деловому следует запомнить правил поддержания беседы. такой беседе поднимать судьбоносные, темы, которые задеть за собеседника; не сведений о источниках информации, фактах; не о сновидениях, мистических видениях; говорить об лицах, на семьи своей близких; не показывать семейные аль касаться популистских (о ценах, болезнях и т.д.). Самые темы для на неофициальных приемах: о забавных историях, хобби, о экскурсиях, о музыке, живописи, – всех искусства, о – обо что выходит рамки государственных, семейных тем 9]

Задача имиджирования – отработка технологий, духовно-нравственное личности.

Таким образом, овладение искусством необходимо для каж человека независимо того, каким деятельности он или будет Каждый, кто добиться успехов жизни, успешно по карьерной эффективно и общаться с должен овладеть знаниями и в области и делового общения.

Актуальные п коммуникаций и повышения её эффективности

2.1. Коммуникационные барьеры пути делового общения методы их преодоления

Стереотипы коммуникации двояким образом. послания может быть отправителем под влиянием стереотипа, а также мышлением получателя информации. Стереотип — это устойчивое, упрощенное мнение относительно или ситуаций. Он позволяет судить о по ассоциации. Для процесса коммуникации необходимо доверие и преодолеть сопротивление партнера: необходимо продемонстрировать отношение к нему хотя бы уважение признание его права собственную позицию. В случае можно применить проверенных приемов.

Основными плохой коммуникации являются:

- недостаточное понимание общения;
- неправильная сознания (например, безразличие);
- построение самого сообщения;
- память;
- неудачное формирование обратной связи.

Некоторые придерживаются той зрения, что сотрудник нижнего и уровня вовсе обязаны знать положении дел целом. Они что тем, находится ниже, выполнять, что им говорят, и задавать лишних вопросов. исследования показывают, что осведомленность о общем состоянии дел сотрудники ор считают одним из факторов, сказывающихся на работе. В то время, когда руководители по степени важности определяющие моральное состояние подчиненных, они, как ставят на последнее осведомленность сотрудников о дел в организации. того чтобы преодолеть барьер на пути общения, необходимо передавать необходимую тем, кто ниже.

Установка сознания это отношение к окружению, основан на его опыте. Дефекты сознания выражаются виде стереотипов предвзятых представлений, отношений, пренебрежения фактам, отсутствия и интереса. — это часто упрощенное относительно людей ситуаций. Он позволяет судить людях по Стереотипы препятствуют двояким образом. послания может искажен отправителем влиянием его а также мышлением получателя информации.

Формируя сообщение, следует о двух вещах:

сообщение и в том, его не ваши собственные стереотипы.

определить, какие могут дозвониться получателем, и сформировать послание, оно прошло этот барьер.

Для процесса коммуникации необходимо внимание человека, а затем у него интерес. Интерес возникает когда человек значение сообщения себя.

Интерес можно двумя способами:

1. Воздействие положительные мотивы поведения. Нужно убедить в том, они смогут желаемое.
2. Воздействие на мотивы. Нужно людям, как нежелательное развитие событий.

элементом из неправильную установку со являются пренебрежение фактами привычка делать при отсутствии числа фактов неправильном их. Люди всегда имеют полную поэтому каждый вы из контекста они дополняют собственными представлениями том, должны быть факты. Необходимые чаще всего по вине. Иногда он их по недосмот но чаще что считает, получателю они или не нужны.

из коммуникационных в деловом являются ошибки в сообщения. Они мешают его правильно пониманию, затемняют, порой и смысл.

Наиболее распространенными являются:

- выбор слов;
- ошибки в сообщения;
- убедительность;
- отсутствие к действию;
- неправильная оценка получателя понять и др.

При неправильном фраз одно и же слово иметь множество. Некоторые из отражают совершенно ситуации, поэтому в письменном, и в сообщении следует чрезвычайно внимательным построении фразы выборе слов. о существовании проблемы, деловой рекомендует как тщательнее выбирать в разговоре начальством и подчиненными.

пониманию мешают также в организации сообщения. Сообщение должно получателя от к интересу, интереса к положениям, от положений к и вопросам,

возражений и к заключению от заключения призыву действовать. в начале заключение иногда спо привлечь внимание последующему, однако равно в сообщения должны сделаны выводы.

Неправильная способности получателя понять сообщение. о том, построено сообщение просто или сложно, помогает связь.

Всегда стремитесь к простоте сообщения. его даже самого высокообразованного проницательного человека, луч пользоваться словами речи.

Слабая убедительность является в построении Пока получатель поверит вашим сообщение не желаемого результата. доверие получателя сообщению обусловлено достоверно всех других ему ваших Каждый раз подвергаете испытанию доверие себе.

Чтобы избежать ошибок общении и повысить эффективность, рекомендуется не принимать партнера за внимание. собеседник молчит, это не значит, что слушает. Он может погружен в свои Не нужно притворяться, слушает. Отсутствие интереса скука обязательно проявятся выражении лица или жестах. Притворство обычно как оскорбление. Лучше в том, что данный момент вы не можете, сославшись, на занятость.

Без надобности следует перебивать партнера. Большинство людей это порой неосознанно Чаще руководители подчиненных, чем Мужчины перебивают чаще, чем Если вам перебить кого-то серьезном разговоре, затем восстановить ход мыслей собеседника.

говорите собеседнику том, что его хорошо понимаете Такое заявление для оправдания часто безуспешных убедить собеседника, вы его В действительности, что и именно чувствует очень трудно. К тому такое сообщение под сомнение к вам, беседа, скорее прекратиться вообще. таком случае дать собеседнику что вы слушаете, спросив например, в он разочарован не обидел его кто-нибудь т.п.

Не давайте пока не попросят Непрошенный совет тот, кто не поможет. в тех когда у действительно просят со используйте приемы слушания.

Не задавайте много вопросов Полезно задать вопрос уточнения сказанного. Но вопросы, требующие определенного ответа, необходимо сводить минимуму. Однако и вопросами, которые поощряют говорящего подробно выражать мысли, надо осторожно. Чрезмерно количество вопросов мо подавить собеседника, у него

и поставить оборонительную позицию.

Не слушанием как убежищем Пассивные, неуверенные себе люди используют слушание возможность избежать общи Они не не говорят, на самом и не Они воздерживаются от своих мыслей и из-за боязни неодобрения критики. Молчание в случае мешает эффективному общению.

стоит быть излишне к эмоциональным словам. взволнованного собеседника, будьте и не поддавайтесь его чувств, иначе пропустить смысл сообщения. настороже к эмоционально словам и выражениям, только их смысл. собственные чувства могут понимание того, что действительно необходимо узнать.

Для чтобы вызвать доверие преодолеть сопротивление партнера, превратить его в «друга», потому что «врагом» очень сложно. продемонстрировать положительное к нему хотя бы и признание права на позицию. В случае можно несколько проверенных приемов.

1. «Улыбка» заключается том, что вы убеждаете себя, имеете дело достойным партнером. внутреннее позитивное уважительное отношение нему выразятся ваших взгляде, позе, туловища и тональности речи. «Улыбка» берет начало в мозгу. Этот требует невербального уважения, открытости доверия к «Улыбка» сопротивление, обязывает действовать подобным по отношению вам, демонстрирует ему уважение, у него соответствовать этим создает в партнера ваш приятного человека, у партнера поло эмоции.

2. Следующий прием называется « слова». Моменты позитив поведения партнера вслух очень Прием « слова» заключается том, чтобы подкреплять репликами сдвиги поведении человека («Я очень рад(а), что не догматик способны к пе своих позиций»). «Золотые слова» это искусство комплименты своему по переговорам. В пылу или конфликта чаще концентрируют на негативном, без внимания немногие, но моменты в партнера. Похвалу даже авансировать. этого у появляется желание «отработать» ее. комплименты и нужно уверенным не смущаясь, и не Слова при должны сочетаться тоном голоса, и позой. говорить с холод блеском в глазах презрительно скривив губы. комплименты, нужно прогнозировать партнера. Комплимент может и раздражение, если неуместен в данной Не говорят противоречивых («Вашу бы энергию, в мирных целях»). результате «Золотых слов» партнер осознает ваши ожидания по отношению его личности и действиям и неосознанно оправдать эти ожидания. прием формирует его симпатию к вам, его психологическую защиту закрытость, настраивает его согласие и сотрудничество,

его желание также вам приятными словами.

3. Прием «Поиск позитивного» предлагает посмотреть ситуацию или предложение, отвергает партнер, с точки зрения, поискать, ли в ситуации позитивного. Ответ может в сознании позитивную которая всегда присутствует любом вопросе или В свою очередь, уже не будет отвергать ваши предложения доводы. Этот прием сопротивление, де вашу мудрость диалектичность; позволяет данный вопрос как с так и позитивной стороны.

Применяя приемы, можно о значимости для вас, уважении к о его связях, силе. следует преуменьшать партнера и свой. Сказанное потребность партнера значимости и самым смягчает сопротивление, поощряет желание ответить же.

Необходимо считать, партнер имеет добрые намерения. обычно оценивают по результату, себя по Опытный переговорщик по-другому. И себя и партнера он хорошие намерения, если результат не очень «Я что вы все возможное». отношение смягчает полученных нежелательных и заставляет оценивать и по хорошим намерениям.

2.2. Опыт компаний повышение эффективности внутрен коммуникаций

на рабочем ставший обычным многих предприятий кризисные 1990-е не может постоянным фоном деятельно коллектива. Ощущение что он «под микроскопом» начальства, снижает активность человека приводит в случае к ошибок (а худшем - работе и качества).

Именно поэтому организация не нормально функционировать условиях внутреннего вакуума. данным проведенного среди британских компаний, из тех, считает коммуникации своих организациях собираются ближайшие два года работу. В России не в каждой существует осмысленный подход управлению коммуникациями. Сведения не доходя до которому они действительно необходимы.

« ситуация, когда крупной компании лишь смутные о специфике других подразделений, говорит Ольга Зиборова, HR-директор «Микротест», поэтому хорошо процессы внутренней способствуют повышению предприятия». А раз даже сотрудникам понять, именно продукцию их родная компания.

работники просто силу своей не могут об полноценно. А ощущение единства для компании широкой филиальной по всей достигается совсем просто. « крупных вертикально компаниях взаимодействию дивизионами нужно особое внимание, говорит Наталья руководитель департамента культуры и коммуникаций ЦКТ «ПРОПАГАНДА». - работники добывающего промышленного холдинга исходить из своего завода, не компании». залогом успешной между смежными становится четкое как о компании в так и задачах подразделений сферах их взаимодействия.

и для фирм вопрос коммуникации сотрудников отделов становится весьма значимым. «Из-за недостаточной информации часто получается что сотрудники одно и же дважды, рассказывает PR-менеджер Begin Group Лидия Трейвиш. - новым сейлз-менеджерам не всегда в голову, что клиент могут быть интересны услуги других проектов. усилиями можно и наиболее привлекательное клиента, и выгодное компании предложение». [12]

в корпоративном распространяется не так. Ведущие менеджмента даже своеобразную геометрию По горизонтальной передается информация одним и же организационном По вертикальной - общаются «верхи» с «низами». При скорость движения потоков зависит способа передачи информации.

текущем режиме обычно используют связь. Но что оптимально межличностного общения, всегда подходит массовых коммуникаций. редких случаях помощь приходит корпоративное радио телевидение. Если первый слегка устарел, то еще мало кому доступен Поэтому компьютерные Интернет и Интранет (внутренняя сеть, построенная интернет-технологиях) еще вне конкуренции.

компаний, особенно устанавливают целые для совместной которые обеспечивают взаимодействие между Наиболее яркое решение - Lotus IBM Lotus Software. для успешной коллективной работы повышения продуктивности персонала можно обойтись сайтом, корпора почтой и интернет-пейджером. Внутренний не только обеспечи простоту коммуникации разными сотрудниками группами внутри но и стать источником сведений о различных подразделениях.

«В банке основными внутренних коммуникаций внутрикорпоративный сайт сетевой журнал «Альфа-Навигатор», который информирует сотрудников событиях, изменениях, но происходящих в банке» - говорит Рябина, начальник внутренних коммуникаций «Альфа-банка». С зрения контента, сайта практически ограничены. « линия» на внут сайте или называемые ящики могут стать источни ценных идей стороны сотрудников улучшению отдельных аспек деятельности компании,

рассказывает Ольга Зиборова. - на внутреннем информаций об и достижениях на рынке, формирует у чувство гордости фирму, причастности общему делу».

« оперативного информирования руководство делает рассылки e-mail: общеинформационные или каждому сотруднику», делится опытом Рябина. Конечно, почтой пользоваться осторожно. Если без исключения насылают валютные или биржевые то через время сообщения удалять, не как обычный спам.

более скоростным коммуникации можно интернет-пейджер ICQ его аналоги MSN, Yahoo и т.д.). Этими программами ежедневно миллионы людей. их помощью общаться в он-лайн обмениваться файлами и играть в многопользовательские Видимо, поэтому у есть не только сторонники, но и «Я пользуюсь сама, и мне нравится этот способ об Бесшумно, мгновенно не отрываясь компьютера - Почему я мешать моим пользоваться этими возможностями?» - учредитель группы LifeStyle Communications Анна Федорова. «Несколько лет когда ICQ популярность, вопрос, с ней нет, неоднократно сотрудниками АРС, том числе рос - вспоминает Воробьев, руководитель службы компании в России странах СНГ. Он был централизованно на штаб-квартиры - пришли к что в момент использование не является целесообразным» Нет единства в выборе программы. « нас в активно используется система быстрого сообщениями Jabber В отличие ICQ, Jabber поддерживает соединения, может использовать данных (имена, e-mail аккаунты), в можно отсылать отфор текст (разные размеры текста, - как Word), также организовывать конференции» - рассказывает Плесский ди департамента сетевого ProCurve Hewlett-Packard.

общение выстраивается не с помощью двоичного ко В качестве каналов коммуникации по-прежнему используют информационные стенды и объявлений. Во-первых, далеко во всех компаниях имеют доступ к Во-вторых, не все им пользоваться. « лояльности - информированность», считает Наталья Мандрова, президент инвестиционных коммуникаций «Примум-мобиле». - быть лояльным отношению к о котором ничего не Главное, за чего выигрывала идеологическая система что, кстати, изучалось в - это ясность и мотивирующего «мессиджа» Эксперт, безусловно, однако автору приходилось сталкиваться курьезными случаями. одном из филиалов НК «ЮКОС», где штат сотрудников, объявлений была в административном Понятно, что работник, не хождением « поклон» к директору, её глаза ни не видел.

Понятная «бумажная» технология находит отражение корпоративных печатных Это может брошюра, буклет, или даже В печатной корпоративного журнала

«Альфа-банка», которая четыре раза год, руководители рассказывают о этих изменениях, итоги, делятся успеха, поздравляют конкурсов и т.д.[12]

публикация, в от формализованных может транслировать информацию. Наверно, поэтому у Begin Group оказались данные, которым больше сотрудников российских одобряют создание СМИ. Важно только, чтобы «самиздат» был доступным языком содержал конкретную Свод лозунгов, миссий и «поднимающих дух коллектива» только раздражает. «Мы больше, сильнее с днем... победы - каждого заслуга» - звучит корпоративном гимне «Евросети». Что этого следует что с делать простому сотруднику?

В небольших компаниях буклет вообще будет на чудачество генерального директора.

информационные технологии существуют бы сами по а реальная каждодневная организации - сама себе. «Понятно, сегодня высококвалифицированный персонал это и есть компании, которые со только растут», - Оксана Притыко, руководи пресс-службы АКБ «РосЕвроБанк». - очень часто что работа внутреннего PR к выпуску газеты». «Нельзя недооценивать корпоративных мероприятий успешных внутренних коммуникаций, - Екатерина Рябина. - может быть и тим-билдинг, совместное профессиональное и участие турнирах по между разными и праздники, как Новый год». «восприятие своих и профессии посредством проведения профессионального мастерства, корпоративных праздников, значимых мероприятий детских площадок, образования, медицины)», рассказывает Елена директор по с общественностью компании «Евроменеджмент».

«руководители проводят только регулярные с руководящим организации, но лично встречаются «простыми смертными» Так, президент «САН Интербрю» Джо Стрелл ежемесячно приглашает обед 25 со всей (по два с каждого и по служащему от бизнес-юнита продаж). «Во время у наших есть возможность любой вопрос прези Через некоторое вопросы - публикуются в информации бюллетене и на информационные в каждом под компании. Встречи в пятницу, дать работникам остаться в на выходные. мы оплачиваем проживание, и дорогу» - рассказывает Елисеева, менеджер внутренним коммуникациям «САН Интербрю».

стоит недооценивать слухов и о предприятии настроение его Например, при ТНК и из-за отсутствия рабочие начали о недружественном Будто бы скупают по чтобы лучше Но отлаженных связи (единых СМИ) предприятии не было, к Интернету простые не имели доступа.

Возможности в том числе творческие - для коммуникаций на самом неиссякаемы. Кто-то создает по принципу открытого Все сотрудники, руководство, фактически в одном Кто-то вводит сленг. Правда, данным Begin Group использование «внутреннего компании» (специальные, понятные сотрудникам фирмы слова названия отделов) поддерживают 19% опрошенных.

образом, с Система в организации сравнима с кровеносной системой человека. Переносимые необходимые жизни кислород, полезные и очищая организм ненужных элементов, кровеносная питает его, все его частицы с другом, делая зависимыми от работы Так и коммуникации организации: распространяя информацию всем подразделениям, между они обеспечивают их своевременными сведениями для планирования принятия эффективных решений, труда, контроля, мотивации, успешного выполнения видов работ.

3. «тайный покупатель» как способ эффективности личных в местах продаж

Сущность методики «Тайный покупатель»

ряда организационных характерных для вида деятельности, оценки эффективности продаж существенно от методов, к другим маркетинговых коммуникаций. В нашей теме нас оценка действий торгового Поэтому остановимся на подробнее.

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

Определение объема является простейшим и, самым распространенным способом Анализ объема продаж проводится как с зрения производительности работы так и с зрения её прибыльности. точки зрения производительности продаж, обеспеченный конкретным может сравниваться с объём продаж за прошлый с бюджетом на год, с показателями других продавцов или числом заключенных сделок, ко неактивных счетов на территории, показателем концентрации на виде товара.

С зрения прибыльности эффективность также может оцениваться разным критериям. распространенными из них являются следующие: валовая прибыль продаж, доля чистой прибыли к расходам продаж к сбыта и рынка. Использование процедур бухгалтерского позволяет быстро необходимые исходные для проведения оценок по продавцу, по продавцам или всем территориям.

Для понимания эффективности продавца руководитель должен не оценить достигнутый уровень продаж, и проанализировать повседневные действия. этого у также имеется возможностей.

Эффективность торгового может оцениваться помощью количества заявок на новых открытых и полученных Точность этих анализа может повышена за одновременного рассмотрения производительности и прибыль Например, количество в день расходы на клиента могут больше полезной чем просто о числе Кроме того, оценить не количество покупок, потребителями, но размер каждой них. Не также исключать того, что жалоб, поступивших продавца, будет лихвой компенсировано им уровнем Наконец, торговый может посвящать работе много но не они обязательно потрачены на договоров о Рассмотрение соотношения временных показателей может оказаться при оценке продавца.

И в числе, для качества обслуживания персонала используется «Тайный покупатель».

свободной онлайн Wikipedia страница, посвященная теме. Тайный по мнению источника, - вид маркетингового направленного на процесса обслуживания с использованием подготовленных исследователей, проверки от потенциальных/реальных клиентов, детально докладывающих результатах проверки.

О. Егина дает определение: тайный - метод маркетин исследований, предполагающий качества обслуживания помощью специалистов, в роли покупателей (заказчиков, и т.п.).

Методика «Тайный покупатель» известна под «SecretShopper» «Таинственная Покупка», «MysteryShopping» - эффективный оценки качества с помощью выступающих в покупателя. Такое данной методики А. Цысарь.

мы видим, во многом причем во определениях четко основная задача методики - качества обслуживания Подводя итоги, сказать, что чертами данной являются: специально человек - под клиент, а то, что исследования является качества работы

продавца.

Особенности исследования «Тайный покупатель»

Основной исследования с этой методики оценка качества персонала для чтобы внести в процесс В целом, «Тайный покупатель» позволяет оптимально наиболее объективно и проанализировать сильные, так слабые места с клиентами позволяет взглянуть сервис компании заинтересованного потребителя. «Тайный покупатель» является здоровой контроля качества и позволяет, и на основе, получить и качественные его измерения. также отметить, данная методика для контроля от проведенных персонала. Подтверждено практике, что использовании этой эффективность тренингов повышается, а, повышается и обслуживания.

Задачи исследования разрабатываются относительно которые ставит заказчик. с помощью методики «Тайный покупатель» может необходимо в случаях:

- Если не удовлетворена деятельности дилеров дистрибуторов;
- Реклама приносит желаемого результата;
- Конкуренты продают больше;
- Покупатель уходит покупки;
- Покупатель самый дешевый при наличии выбора;
- Клиент не договор на год;
- Покупатель воспользовался дополнительными услугами.

с помощью «Тайный покупатель» довольно молодое, но как и в исследовании, для данной также существует определенная этапов. Подготовка и исследования «Тайный покупатель» состоит из цепи шагов, наибо значимые из описаны ниже:

- легенд
- Составление / опросных листов
- тайных покупателей
- тайных покупателей

Заполнение анкет.

образом, повышение личных коммуникаций местах продаж основой успешного компании с кли а также необходимый объем продаж.

Заключение

настоящей работе барьеры на эффективных коммуникаций.

В главе раскрыты функции и эффективных коммуникаций.

О искусством общения необходимо каждого человека независимо того, каким видом он занимается или заниматься.

- это информацией, на которого руководитель информацию, необходимую принятия эффективных ре и доводит решения до организации.

Неэффективные коммуникации одна из сфер возникновения Среди функций можно выделить информативную, интерактивную перцептивную (восприятие) экспрессивную (связана чувствами).

Выделяют два вида коммуникаций: и межличностные. подразделяются на и внутренние. Последние в очередь - формальные (вертикальные горизонтальные) и неформальные.

второй главе анализ актуальных проблем коммуникаций, а рассматриваются повышения её эффективности.

на путях информацией могут быть следствием каналов коммуникаций, вследствие большого информации или сформированной структуры.

Проблемы процессе коммуникаций возникать из-за неудовлетворительного состава и комитетов, рабочих групп, кадров.

коммуникационных барьерах, помехах, контакту между коммутатором реципиентом, адекватному приему, усвоению сообщений отметить технические, социальные, культурные.

Часто оказывается формализована. Чтобы этого, необходимо следующие меры: рамки для и личных (меньше инструкций), объемы коммуникаций письменном виде бюрократизма), внедрять бесед, встреч производстве по отношению к труду.

Организация не функционировать в условиях вакуума. Все представители бизнеса приходят к мнению, что нужно оптимальную систему коммуникаций целью повышения информированности сплоченности персонала. Для очень эффективным является компьютерных технологий. Но, как многие сотрудники имеют доступа к или не умеют пользоваться, то активно и бумажные носители, как доска объявлений, буклеты т. д.

В главе описана м «тайный покупатель» как способ эффективности личных в местах продаж .

П эффективности личных в местах является основой взаимодействия компании клиентами, а обеспечивает необходимый продаж.

Процесс личной сложен и тщательной подготовки. которые идут продавцами не специального образования, в силах обучить персонал методикам продаж. продавцов-консультантов нюансам и проверка тренингов поможет только существенно объем продаж, и повысит торговой марки целом.

Библиография

1. Виханский, О.С, А. И. /О.С. Виханский А.И. Наумов. - учебник. 3-е изд. М.: Экономист, - 528 с.
2. СМИ: законы // Справочник управлению персоналом. 2009. - - С. 32-33.
3. Галькович Р.С., Набоков Основы менеджмента. М.: ИН 2010. - 189 с.
4. Дубинников И. Управление катастрофой, или Анти коммуникации / Дубинников Справочник по управлению персоналом. - - №4. С. 30-36.
5. Измайлова Деловое общение: пособие / Измайлова. - Издательско-торговая компания «Дашков и К» 2009. - 252с.
6. Игебаева Ф.А. Роль в системе В сборнике: технологии в человеческих ресурсов: и зарубежный Сборник материалов Международной научно-практической 2014. С.116 119.
7. Игебаева Ф.А. коммуникации в коммуникативной компетентности специалиста агроуниверситета. //Репликация культуры в контексте профессионального образова Книга 2. Коллективная - Георгиевск: Георгиевский техни институт, 2013. С.78 -113.
8. Игебаева Современный руководитель АПК: каким должен быть примере Республики // Аграрный Урала. Всероссийский аграрный журнал, № 6 С.105 - 108.

9. Игебаева Ф.А. Деловые практикум. – Башкирский 2013. – с.
10. Игебаева Ф.А., И.Р. Речь средство формирования профес коммуникации. В Социально-экономические аспекты современного государства. международной научно-практической конференции. 2014. 96 – 98.
11. Игебаева Стиль управления главная характеристика дея менеджера //Наука теоретические аспекты практика применения: статей. Международной конференции в частях. Часть – Тамбов: ТРОО «Бизнес-Наука-Общество» 2011. – 344с.
12. Игебаева Ф.А. К о повышении эффективности управлен деятельности на предприятиях // Социально-политические науки. межвузовский научный рецензируемый Москва, Издательский дом «Юр-ВАК» 2013, № – С.13 15.
13. Игебаева Ф.А. «Деловые коммуникации» в формировании профессиональных современного выпускника агроуниверситета // Аграрный вестник Всероссийский научный аграрный 2013, № 11 С.60 – 62.
14. Игебаева Ф.А. общение: практикум. Уфа: «Башкирский ГАУ», 2010. 112 с.
15. А.В., Максимцов Вдовина И.В. др. Менеджмент: пособие. - Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010. 476 с.
16. Итоги по теме «Организация внутренних роль HR «Агентство контакт» // - 2009. - - С. 6-8.
17. Калигин Н.А. Принципы управления / Калигин. М.: Финансы статистика, 2009. 272 с.
18. Лукичева, Управление организацией: пособие / Лу - М.: Омега-Л, с.
19. Матвеева, Е. Горизонтальные / Е. Матвеева PR в России. 2009. - - С. 21-23.
20. учебник для / И.М. Максимцов, А.В. Игнать М.А. Комаров. М.: Банки биржи, ЮНИТИ, 343 с.
21. Менеджмент: для студентов обучающихся по эко специальностям / ред. М.М. Максимцова, М.А. - М.: 2012. – с.
22. Мясоедов, С.П. коммуникации и ошибки общения С.П. Мясоедов Управление персоналом. 2009. - - С. 54-62.
23. О.Г., Варламов Менеджмент организации: ис теория, практика: пособие. - ИНФРАМ, 2012. 337 с.