

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Следует признать, что коммуникации имеют большое значение для успеха предприятий и представляют собой одну из сложных проблем управления. По сути, это своего рода «система кровообращения» тела одной фирмы. Эффективно работающие лидеры считают тех, кто эффективен в общении. Менеджеры должны в совершенстве овладеть искусством общения, потому что, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как в небольших фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникации и взаимодействия зависит будущее не только предприятия как экономического субъекта на рынке, но и людей, работающих на этом предприятии, а также благосостояния всей страны в целом.

Опыт как российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроения команды. Там, где лидер использует метод «палка и палка», наблюдается нервозность и раздробленность команды, и, как следствие, низкая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативы, постоянные сплетни, зависть и т. д. Все эти факты не могут привести к чему-либо, кроме ослабления предприятия и в конечном итоге даже к банкротству.

Однако, если менеджер проводит встречи в команде, где обсуждаются определенные проблемы развития, применяет методы вознаграждения за инициативу, работу и т. д. Создает условия для свободного выражения своего мнения, даже если оно не совпадает с мнением Управления, в этом случае персонал легко работать на этом предприятии. Люди осознают их важность в этом случае и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, что их проблемы могут быть открыто обсуждены на собрании, и они могут внести некоторые идеи, за которые они будут морально и финансово вознаграждены. Таким предприятиям легче переживать экономические и политические кризисы в стране, потому что в сплоченной команде сотрудники

будут помогать друг другу в трудностях.

Качество передаваемой информации зависит от правильности выбора каналов связи и, следовательно, от эффективности работы на любом уровне в организации, поэтому тема нашей работы актуальна.

**Цель курсовой работы** — анализ коммуникаций в ООО «Волга маркетинг» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

**Объектом данной курсовой работы является** ООО «Волга маркетинг».

**Предметом данной курсовой работы являются** коммуникации в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы коммуникации и коммуникационного процесса.
- 2) Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Волга маркетинг».
- 3) Провести исследование коммуникационного процесса в управлении организацией ООО «Волга маркетинг».
- 4) Разработать направления совершенствования внутренних и внешних коммуникаций в ООО «Волга маркетинг».

Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

## **1. Теоретические основы изучения коммуникаций в деятельности организации**

### **1.1. Понятие, основные элементы и этапы коммуникаций**

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого менеджер получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и сообщает о решениях, принятых сотрудниками организации. Если коммуникации плохо установлены, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неправильно

понять, чего от них хочет руководство, или, наконец, могут пострадать межличностные отношения. Эффективность коммуникаций часто определяется качеством принимаемых решений и тем, как они будут реализованы в реальности [7, с. 45].

Информация - это только внешнее проявление общения, его результат. Информация играет центральную роль в коммуникативном существовании человека и выступает в качестве средства коммуникации [25, с. 7].

Коммуникация и информация разные, но связанные понятия. Коммуникация включает в себя то, что передается, и как это «что» передается. Для того, чтобы общение состоялось, у вас должно быть как минимум два человека.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Итак, каждый из участников должен обладать всеми определенными способностями: видеть, слышать, трогать, обонять и пробовать. Эффективное общение требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимопонимания.

Термин «общение» происходит от латинского «communis», что означает «общий»: передача информации, пытаюсь установить «общность» с получением информации. Следовательно, общение можно определить как передачу не только информации, но и значения с помощью символов [26, с. 145].

Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя и более людьми.

Основной целью общения является достижение понимания обмениваемой информации, то есть сообщений. Но сам факт обмена информацией не гарантирует, что процесс был успешным. Конечно, вы сталкивались с примерами неэффективного общения с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, что определяет его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс общения включает в себя четыре основных элемента:

- 1) Отправитель - это человек, который генерирует идею или выбирает информацию для передачи.
- 2) Сообщение - актуальная информация, закодированная в символах.
- 3) Канал - средство передачи информации.

4) Получатель, которому предназначена информация и которая ее интерпретирует.

В процессе общения отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи, чтобы обе стороны в равной степени поняли исходную идею. Это сложно, потому что на каждой стадии смысл идеи может быть искажен и даже полностью потерян. Этими этапами являются: генерация идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование [8, с. 25].

Хотя весь процесс общения часто занимает всего несколько секунд и, следовательно, довольно сложно выделить в нем этапы, необходимо проанализировать каждый из них и поговорить о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадра очень короткого эпизода фильма.

Определенные помехи всегда присутствуют, и некоторое искажение значения происходит на каждом этапе процесса общения. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если вмешательство очень сильное, оно, безусловно, приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку обмена информацией. С точки зрения менеджмента, это приводит к снижению вероятности достижения целей, которые зависят от этих коммуникаций.

## **1.2. Виды коммуникаций и их характеристика**

Коммуникации отражают различные виды интересов, которые определяют результаты человеческой деятельности.

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние [11, с. 32].

Внешний: связь между организацией и внешней средой. Факторы окружающей среды сильно влияют на деятельность организации.

Организации используют различные средства связи с компонентами своей внешней среды. Они общаются с существующими и потенциальными потребителями посредством рекламы и других программ продвижения продукции. В сфере связей с общественностью основное внимание уделяется созданию определенного имиджа, имиджа организации на местном, национальном или международном уровне. Организация, в которой существует профсоюз, должна поддерживать

связь с законными представителями работников. Если в этой организации нет профсоюза, он может общаться со своими работниками, чтобы профсоюз не появился. Это всего лишь несколько примеров из множества способов реагирования организации на события и внешние факторы.

Внутренний: связь внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных подразделений [8, с. 29].

Остановимся на неформальном общении чуть подробнее.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

#### 1) Связь между уровнями.

Между организационными уровнями информация перемещается через вертикальные коммуникации. Они могут быть нисходящими, когда информация переносится с более высокого уровня на более низкий уровень, например, когда подчиненные информируются о приоритетах, задачах, рекомендуемых процедурах и т. д.

В дополнение к нисходящему каналу связи организациям требуется обратный поток. Например, банковский кассир, отметив, что новый компьютер работает медленнее, чем старый, и клиенты должны ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов является главной задачей банка», по всей вероятности, он сообщит об этом своему непосредственному начальнику, который, в свою очередь, информирует операционного менеджера банка и вице-президента.

Качество восходящей связи сильно влияет на производительность компании. Мы приводим реальный пример из практики. Один инженер изобрел новый метод резки листового металла для крыльев самолетов и сообщил об этом непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием ввести новый метод, реакция, безусловно, была бы отрицательной. Но менеджер решил внедрить изобретение и доложил об этом руководству более высокого уровня, поскольку такие изменения требуют одобрения директора завода. Другими словами, идея, возникшая на самом низком уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно проходя через все уровни управления.

Вот пример коммуникаций, направленных на повышение конкурентоспособности организации за счет повышения ее производительности [13, с. 234].

Конечно, на любом уровне может быть принято решение не вводить новую идею. И если мы предположим, что идея действительно хороша, то сообщение инженеру об этом решении станет для него сигналом того, что организация не хочет, чтобы он мыслил как новатор и выдвигал новые предложения в будущем. В результате организация может упустить большие возможности. А конкретная идея, описанная в примере на пять лет, позволила компании сэкономить 13,5 миллионов долларов.

Восходящие коммуникации также выполняют функцию обеспечения менеджеров информацией о том, что происходит на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректирующие меры. В последнее время менеджеры используют новые формы рабочих групп по восходящим коммуникациям, которые регулярно собираются раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие сообщения обычно осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

## 2) Связь между отделами (отделами).

В дополнение к вертикали организациям необходимы горизонтальные коммуникации. Организация состоит из набора подразделений, чье общение требует общения для координации задач и действий. Чтобы добиться движения организации в нужном направлении, руководители должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей [6, с. 97].

Например, в бизнес-школе представители разных отделов периодически общаются, обсуждают программы обучения, требования к выпускникам, сотрудничество в области исследований и консультирования, а также услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля затрат и т. Д. В розничной торговле региональные менеджеры по продажам обычно периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий продаж и Обмен информацией о продуктах. Горизонтальное общение часто связано с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации также полезны, потому что они стимулируют формирование отношений на том же организационном уровне, которые являются

важным элементом удовлетворения людей своей работой.

### 3) Общение между руководителем и подчиненными.

Возможно, наиболее очевидный элемент коммуникации в организации - это общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они связаны с вертикальными коммуникациями, о которых уже упоминалось, мы рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (две трети исследований показали).

Существует много форм таких коммуникаций: объяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение вопросов эффективности; улучшение и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т. д.

### 4) Общение между менеджером и рабочей группой.

Помимо общения между менеджером и подчиненным, в организации также существуют связи между менеджером и его рабочей группой, направленные на повышение его эффективности. Поскольку все члены группы вовлечены в этот процесс, у каждого есть возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать вместе, предстоящих изменениях и их возможных последствиях для этой группы и других отделов, проблем и достижений. и инновационные идеи.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения различных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже упоминалось, такие отношения коллег на одном уровне способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

### 5) Неформальное общение.

Как уже упоминалось, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальной коммуникации называется каналом слухов (grapevine дословно переводится как «лоза»). Известный исследователь К. Дэвис обнаружил, что этот термин возник во время гражданской войны в США. Телеграфные провода, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, передаваемые по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде [3, с. 139].

Слухи "парят вокруг машин с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди". По неофициальным каналам информация распространяется гораздо быстрее, чем по официальным каналам, поэтому руководители часто используют их для распространения определенной «конфиденциальной» информации, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая как слухи, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще точны, чем неточны. Согласно исследованию Дэвиса, когда дело доходит до необоротной информации об организации, 80-99,94% слухи являются точными; но если мы говорим о личной информации или высоко эмоциональной информации, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны думать, что слухи неточны, потому что их ошибки более драматичны и, следовательно, более твердо запоминаются, чем тот факт, что в целом день за днем они были достаточно точными». Кроме того, независимо от их точности, «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как положительных, так и отрицательных» [20, с. 238].

Ниже перечислены некоторые виды информации, передаваемой в организациях по неформальным каналам [26, с. 145]:

- 1) Предстоящие сокращения производства
- 2) Новая политика оплаты за просрочку
- 3) Изменения в организационной структуре
- 4) Предстоящие переводы и улучшения
- 5) Подробный отчет о споре между двумя менеджерами на последнем совещании по вопросам продаж
- 6) Кто встречается с кем-то после работы.

### **1.3. Барьеры коммуникаций**

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, связанных с коммуникационными барьерами, которые снижают эффективность общения на уровне отдельного сотрудника. Наиболее значимыми барьерами



межличностного общения на организационном уровне являются: барьеры, вызванные восприятием; семантические барьеры; невербальные барьеры; неэффективная обратная связь; неэффективный слух [17, с. 67].

Остановимся подробнее на каждом из них.

### **Барьеры из-за восприятия.**

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно это определяет «реальность для человека». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Понимая факторы, влияющие на восприятие, и принимая их во внимание в процессе общения, можно преодолеть многие барьеры, вызванные восприятием и мешающие эффективному общению [1, с. 85].

Один из этих барьеров возникает из-за конфликта между полями деятельности отправителя и получателя. Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от своего опыта. Например, в розничной компании менеджеры и продавцы, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация продаж за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение производственных затрат в результате повышения стандартизации; а производственный персонал может высказывать противоположную точку зрения.

Расхождения, вызванные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом их интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий окружающей среды. Эта характеристика человека очень важна для общения. Это означает, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, которое они физически получают. Проблемы организационного общения в значительной степени связаны с различием в интерпретации людьми сообщений, которые они получают, в результате чего идеи, закодированные отправителем, не полностью искажаются и не понимаются получателем.

Информация, которая противоречит нашему опыту или ранее установленным концепциям, часто либо полностью отвергается, либо искажается в свете этих знаний. Исследования в этой области подтвердили склонность людей воспринимать проблемы организации, принимая во внимание основные суждения, возникшие в их конкретных областях деятельности [7, с. 15].

Еще одной причиной проблем восприятия в процессе общения является наличие барьеров, вызванных отношением (отношением). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если у нас будет неудачный опыт взаимодействия с определенными сотрудниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших будущих коммуникаций с ними. Предположим, например, что один из ваших сотрудников приходит к вам с предложением по улучшению обслуживания клиентов. Представьте также, что во время вашего последнего разговора с ним вы критиковали его за склонность превышать пределы представительских расходов. Вполне вероятно, что из-за негативного отношения к нему, которое вы, возможно, сформировали во время предыдущего общения, вы не до конца услышите его идею. Также возможно, что он превысил свои расходы на представительство, пригласив потенциального клиента в дорогой ресторан, поскольку он полагал, что таким образом он сможет значительно увеличить объем продаж вашего отдела. Но если вы убеждены, что «превышение предела представительских расходов неизменно указывает на отсутствие контроля над бюджетными средствами», то, по всей вероятности, вы вряд ли поймете его точку зрения. И эти два контакта могут привести к плохим отношениям между вами и этим подчиненным.

Этот пример наглядно демонстрирует влияние, которое коммуникационный климат может оказать на отношения между руководителями и подчиненными. Эти отношения основаны на ваших прошлых контактах. Положительные или отрицательные чувства друг к другу определяют частоту ваших будущих контактов и стиль общения. Менеджер, который не формирует позитивный климат в отношениях с другими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сформироваться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Исследования показали, что в позитивной атмосфере этот поток увеличивается, а точность обмена информацией между людьми в организации увеличивается. Если менеджер общается открыто и честно со своими подчиненными, они отвечают таким же образом. Чем более открыто и честно ведут себя один или оба участника процесса общения, тем больше они чувствуют себя удовлетворенными.

### **Семантические барьеры**

Как уже отмечалось, цель общения - достичь понимания сообщения. Общаясь с другими, мы стараемся обмениваться информацией и достигать ее понимания с помощью символов: слов, жестов и интонации. В процессе общения мы обмениваемся персонажами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо

обсудить проблемы, связанные с использованием словесных символов слов.

Семантика - это наука, которая изучает использование слов и значений, которые они передают. Поскольку слова (символы) могут иметь разное значение для разных людей, то, что хотел сказать отправитель, не всегда будет интерпретироваться и пониматься получателем. Большой словарь английского языка содержит около четырнадцати тысяч интерпретаций пятисот самых распространенных слов; такое простое слово, как «круглый», имеет семьдесят девять значений [15, с. 129].

Семантические вариации часто приводят к недоразумениям, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, говорящий подчиненному, что его отчет является «адекватным», может означать, что он завершен и достигает намеченной цели, но подчиненный может расшифровать это слово в том смысле, что его отчет является не чем иным, как обычным, и ему необходимо быть улучшенным.

Символы не имеют первоначального фиксированного значения. Человек понимает их значение, основываясь на своем опыте, и оно варьируется в зависимости от контекста, то есть ситуации, в которой используется символ. И поскольку у каждого из нас есть собственный опыт, и каждый контакт в общении чем-то отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель назначит символу то же значение, что и вы.

Как вы можете видеть, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, вам необходимо понять истинный смысл слов, которые они используют, и убедиться, что они также понимают, какой смысл вы вкладываете в слова. Вот что писал Ф. Льюис по этому поводу: «К сожалению, менеджер часто забывает, что для того, чтобы сотрудник понимал принятую информацию (инструкции, приказы и т. Д.), необходимо знать цель, для которой босс использует эти слова. Только тогда он сможет истолковать слова отправителя по своему, а не по смыслу. Ситуация осложняется тем, что у каждой бизнес-организации и даже у каждого ее подразделения есть свой сленг. И все же организация должна обеспечить, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если одно из ведомств забывает о существовании профессиональных вариаций в значении слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «пробки», мешающие взаимопониманию» [16, с. 245].

Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде. Например, Snieral Mo (или, представив модель Chévi Nova на латиноамериканском рынке, не дождался ожидаемого уровня продаж.

После проведения исследования компания обнаружила, что слово Nová по-испански означает «не путешествует»). Очевидно, что семантические барьеры из-за культурных различий могут стать серьезной проблемой во время деловых переговоров.

## **Невербальные барьеры**

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, словесные символы (слова), сообщения также передаются невербальными символами. Невербальное общение включает любые символы, кроме слов. Часто невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может улучшить или изменить значение слов. Попадание в глаза, улыбка или нахмурившиеся брови, напряженные выражения лица - все это примеры невербального общения. К ним относятся жесты: указывать пальцем на что-то, прикрывать рот рукой, касаться и т. д.

Например, по словам антрополога Э. Т. Холла, лидера ООП Ясира Арафата, в темных очках, чтобы другие не знали о его реакции, изменяя размер зрачков. Недавно ученые обнаружили, что если человек интересуется информацией, его зрачки расширяются, и Холл считает, что арабы знали об этом очень давно [16, с. 248].

Другой формой невербального общения является то, как мы произносим слова (наша интонация, голосовая модуляция, плавность речи и т. д.). Как известно, все это может сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» На бумаге означает не что иное, как предложение высказать свои мысли. Но когда он произнес резким, раздраженным тоном, собеседник может истолковать тот же вопрос совершенно по-другому: «Если вы понимаете свое преимущество, не предлагайте идеи, противоречащие моему».

Исследования показали, что большой процент устных сообщений воспринимается через язык жестов и интонацию. В своей книге «Нет мирного сообщества» («Невербальное общение») А. Мехрабян утверждает, что 55, 94% сообщений воспринимаются людьми через выражения лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что слова как таковые составляют только 10% стоимости. Это очень важно, потому что это означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее, чем то, что мы говорим. Например, если человек говорит: «Конечно ... я выполню эту задачу», то пауза после слова «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него нет на это

времени теперь ему не нравится задание или он не знает, как его выполнить [8, с.13].

Мы описываем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы могут мешать общению. Вы входите в офис менеджера, чтобы получить информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, и он продолжает внимательно изучать статью. Затем, взглянув на свои часы отчужденным, равнодушным тоном, он спрашивает: «Вы чего-то хотели?».

Сами его слова выражают желание помочь, но его поза и жесты дают понять, что вы мешаете ему работать. Вы хотите задать ему вопросы после этого? Какие у вас есть мысли, когда вам снова понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не будут положительными. А теперь представьте, что бы вы почувствовали, если бы ваш менеджер сразу же оторвался от бумаг, улыбнулся и весело сказал: «Как продвигается проект? Могу я чем-нибудь помочь?»

Вполне возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не менее готов помочь подчиненному, чем во второй. И слова, которые они говорят, почти одинаковы. Но в этом случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют словесные. Урок заключается в следующем: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, иначе они будут создавать такие помехи, что получатель, вероятно, примет сообщение неправильно.

Как и в случае семантических барьеров, при невербальном общении культурные различия часто становятся серьезным препятствием. Например, беря визитную карточку у японца, вы должны внимательно прочесть все данные на ней и показать, что вы это сделали. Немедленно положив его в карман, вы указываете ему, что не считаете его важным человеком. Другой пример: американцы часто с недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но русским и немцам просто не приходится часто улыбаться.

### **Неэффективная обратная связь**

Еще одним препятствием для межличностного общения является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, потому что она позволяет вам определить, понимает ли получатель ваше сообщение в том смысле, в каком вы его поместили. Как видите, существует много причин, по которым сообщение может быть понято иначе, чем вы хотите [18, с. 89].

## **Неэффективное слушание**

Эффективное общение требует от человека одинаковой точности как при отправке, так и при получении сообщения. Для этого нужно уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди могут сделать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет большое внимание навыкам чтения, письма и счета, а не развитию навыков аудирования. Многие думают, что прислушиваться к правильному означает не прерывать собеседника. Но это только один из элементов эффективного слухового процесса [3, с. 137]. Согласно одному исследованию, эффективность менеджеров в слуховом процессе составляет в среднем только 25,94%. Другое исследование показало, что эффективное слушание является важной характеристикой эффективного управления. Во время опроса тысяч менеджеров наиболее распространенным ответом было: «Мне нравится мой начальник, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить».

Когда вам говорят о задаче, новых приоритетах, изменениях в рабочих процедурах или новых идеях для повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако следует прислушиваться не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, сотрудник приходит в ваш офис, чтобы обсудить возникшую проблему, и, помимо конкретных фактов, во время разговора сообщает, что он чем-то зол, чем-то доволен и т. Д. Человеческие чувства часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который фокусируется только на конкретных фактах, просто не дает другому человеку возможности поделиться своим опытом. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать факты и понять чувства, вам необходимо полностью выслушать сообщение. Это позволит вам лучше понять ситуацию и показать другой стороне, что вы уважаете то, что он говорит.

## **Вывод**

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Итак, каждый из участников должен обладать всеми определенными способностями: видеть, слышать, трогать, обонять и пробовать. Эффективное общение требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимопонимания. Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние. Внешний: связь между

организацией и внешней средой. Факторы окружающей среды сильно влияют на деятельность организации. Внутренний: связь внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Также существует ограниченное количество коммуникационных барьеров, которые снижают эффективность общения между собеседниками. Наиболее значимыми барьерами межличностного общения на организационном уровне являются: барьеры, вызванные восприятием; семантические барьеры; невербальные барьеры; неэффективная обратная связь; неэффективный слух.

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку позволяет определить, действительно ли ваше сообщение понято получателем в том смысле, который вы в него вложили. Как видно было, существует множество причин, по которым сообщение может быть понято не так, как вы хотели [18, с. 89].

## **2. Анализ коммуникаций в организации ООО «Волга маркетинг»**

### **2.1. Характеристика организации ООО «Волга маркетинг»**

Объект исследования — ООО «Волга маркетинг», организация занимается рекламной и маркетинговой деятельностью.

Виды деятельности: комплексное продвижение постоянных клиентов; собственное производство, наружная реклама, полиграфия, сувенирная продукция, дизайн, аудио-видео; размещение в СМИ.

Миссия ООО «Волга маркетинг»:

Реализовывать рекламные и маркетинговые мероприятия, находиться в постоянном диалоге с партнерами и потребителями и создавать площадки для обмена опытом среди специалистов рекламного рынка — приоритетные составляющие нашей деятельности.

Организовывать и находить оптимальные решения для мероприятий любой сложности, а наличие собственных ресурсов позволяет эффективно реализовывать их с минимально возможным бюджетом.

Принципы работы ООО «Волга маркетинг»:

Профессиональный подход предприятие сформировало опытную команду, которая имеет отлаженную схему работы с партнерами и разбирается во всех нюансах размещения рекламы на любых доступных носителях. Это позволяет сократить до минимума срок реализации проектов.

Программы любой сложности наличие опытных специалистов и надежных партнеров позволяет реализовывать рекламные кампании любой сложности, как локального, так и федерального уровня.

ООО «Волга маркетинг» выработало ключевые принципы взаимодействия с клиентами, среди которых:

- ориентированность на клиента;
- компетентные специалисты — главный актив компании; - использование комплексного подхода к решениям;
- эксклюзивность решений;
- использование передовых технологий; - развитие и внедрение новых услуг;
- прозрачность и открытость;
- социальная ответственность.

Компания ООО «Волга маркетинг» является обществом с ограниченной ответственностью, учрежденным в соответствии с решением собрания Учредителей, частью первой Гражданского Кодекса РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», принятым 8 февраля 1998г., другими нормами действующего законодательства Российской Федерации и настоящим Уставом с целью удовлетворения общественных потребностей, оказания услуг и получения прибыли. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства.

Проанализируем основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Волга маркетинг» в период с 2017 по 2018 год (в таблице 2.1).



Таблица 2.1 - Основные финансово - экономические показатели деятельности ООО «Волга маркетинг»

п/п Показатели	Абсолютные значения		Абсолютные отклонения	Темп роста (прироста),%
	2017г.	2018г.	2017-2018	2017-2018
1 Выручка, тыс.руб.	24458,000	28126,000	3668,000	14,997
2 Себестоимость, тыс. руб.	7597,000	9130,000	1533,000	20,179
3 Валовой доход, тыс. руб.	16861,000	18996,000	2135,000	12,662
4 Коммерческие расходы, тыс. руб.	12489,000	13797,000	1 308,000	10,473
5 Прибыль от продаж	4372,000	5199,00	827,000	18,916
6 Прочие доходы, тыс. руб.	5385,000	8121000	2736,000	50,807
7 Прочие расходы, тыс. руб.	5926,000	8963,000	3037,000	51,249
8 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3831,000	4357,000	526,000	13,730
9 Чистая прибыль, тыс. руб.	2641,000	2952,000	311,000	11,776
10 Средняя производительность	1019,083	1171,917	152,834	14,899

11	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1103,000	1335,500	232,500	21,079
12	Фондоотдача	22,174	21,060	-1,114	-4,993
13	Рентабельность, %	10,744	10,496	- 0,248	

Из таблицы 2.1 видно, что выручка от продаж за исследуемый период растет, однако темпы её роста замедляются (в 2018 г. - 14,99 %, а в 2017 г. - 15,897%).

Себестоимость реализуемых услуг с годами также выросла, причём большими темпами, чем выручка (в 2018 г. — на 20,18 %, а в 2017 г. — на 17,71 %). Возможно, это свидетельствует о росте себестоимости, иных затрат т.е. увеличении балансовой стоимости оказываемых услуг.

За анализируемый период растут показатели прибыли: валовой доход, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и, соответственно, чистая прибыль.

Как видно из таблицы, темпы прироста всех вышеперечисленных показателей также замедляются. Так, валовой доход в 2018г. увеличился на 12,66%, прибыль от продаж выросла на 18,92%, на что, по нашему мнению, значительно повлияло увеличение темпов прироста коммерческих расходов. Та же тенденция наблюдается и с показателями прибыли до налогообложения и чистой прибылью.

Что касается эффективности использования основных средств, то темп роста их среднегодовой стоимости увеличивается (в 2018г. составил 21,07%), однако, темп роста фондоотдачи также снижается (в 2018г. на 4,99%). Можно сделать вывод о том, что организация нерационально использует основные средства, но, возможно, они будут эффективно использоваться в долгосрочном периоде.

Более медленными темпами снижается рентабельность предприятия: в 2018г. на 0,248%.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что у ООО «Волга маркетинг» происходит замедление темпов роста основных финансово-экономических показателей и снижение эффективности использования ресурсов.

Определено, что за анализируемый период у ООО «Волга маркетинг» растут показатели прибыли, валовой доход, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и, соответственно, чистая прибыль, но темпы прироста всех вышеперечисленных показателей замедляются. Так, валовой доход в 2018 г. увеличился на 12,66% прибыль от продаж на 18,92%.

## 2.2 Оценка кадрового состава персонала ООО «Волга маркетинг»

Все функции, права и обязанности работников закреплены в должностных инструкциях.

Численность работников фирмы составляет 18 человек. Каждый сотрудник фирмы отличается высоким профессионализмом и компетентностью в профессиональной сфере деятельности, высоким уровнем квалификации. Как руководители отделов, так и рядовые сотрудники, имеют высшее образование.

Структура персонала предприятия ООО «Волга маркетинг» рассматривается по ряду параметров (таблица 2.2).

В организации работают мужчины и женщины, но в 2017 г. женщины составляли 61,10 % от списочного состава, на 2018 г. 55,60 %.

Таблица 2.2 - Характеристика персонала ООО «Волга маркетинг»

Категории	2017г.,		2018г.,		Изменения, в %
	2017г.	от списочного состава в %	2018г.	от списочного состава в %	
Пол:					
Мужчины	7	38,90	8	44,40	5,50
Женщины	11	61,10	10	55,60	-5,50

Образование:

Общее	2	11,20	1	5,60	-5,60
Средне специальное	8	44,40	9	50,00	5,60
Высшее	8	44,40	8	44,40	0,00

Возраст, лет:

от 20 до 30	12	66,60	11	55,60	-11,0
от 31 до 40	4	22,20	5	33,20	11,0
старше 40	2	11,20	2	11,20	0,00

Стаж, лет:

менее 1 года	-	-	1	11,1	11,1
от 1 до 3 лет	9	50,00	7	33,4	-16,6
от 3 до 6 лет	9	50,00	10	55,55	5,5

В 2018 г. количество специалистов с высшим и специальным средним образованием составляет 94,40%, количество специалистов со средним общим образованием уменьшилось на 50,00%.

В организации работают сотрудники всех возрастных групп, в том числе самая большая группа сотрудников возрастом от 20 до 30 лет уменьшилась с 66,60% в 2017 г. до 55,60% в 2018 г. Сделать вывод о том, что за последний год на

предприятию уволился 1 сотрудник и был вновь принят новый сотрудник. Более 55,55% сотрудников имеют стаж работы в организации от 3 до 6 лет, то есть работают со дня основания ООО «Волга маркетинг». Дополнительная информация о текучести кадров представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ текучести кадров в ООО «Волга маркетинг»

Показатель	2017 г	2018 г
Списочная численность на начало года, чел.	18	18
Списочная численность на конец года, чел.	18	18
Среднесписочная численность за период	18	18
Число принятых на работу, чел.	-	1
Число уволенных за период, чел.	-	1
из них по собственному желанию, чел.	-	1
Коэффициент текучести кадров, %	-	5,55

Из таблицы видно, что на предприятии в 2018 г. коэффициент текучести кадров составил 5,55 %.

В структуре управления ООО «Волга маркетинг» отсутствует должность менеджера по управлению персоналом. Вопросами оформления на работу и увольнения сотрудников занимается помощник генерального директора, не имеющий специального менеджерского образования.

Работа с персоналом и регулирование деятельности работников ведется на основании следующих внутрифирменных кадровых документов:

1. «Правила внутреннего трудового распорядка», которые регулируют деятельность всей организации в целом, определяют: время работы, продолжительность рабочей недели, длительность отпусков, время перерывов и выходные дни; порядок приема и увольнения работников; систему поощрений и наказаний; основные права и обязанности работников.

2. Должностные инструкции специалистов определяют основные права и обязанности сотрудников, а также ответственность, которую они несут в соответствии с занимаемой должностью, и условия работы.

3. Личные карточки сотрудников, которые содержат всю информации о сотрудниках: образование; опыт работы; наличие курсов дополнительной подготовки, сертификатов; дату и сроки отпуска; социальные льготы, награды, поощрения.

Данные документы облегчают работу персонала и помогают руководителю организации в управлении кадрами.

В документах по системе управления персоналом не проработан ряд функций управления персоналом: нет планов адаптации новых сотрудников; ротация персонала осуществляется стихийно, в соответствии с освобождением рабочих мест; на предприятии не составляются планы индивидуального развития и карьерного роста сотрудников; оценка специалистов проводится выборочно по рекомендациям руководителя, плановая оценка всего персонала не проводится; аттестация проводится только для руководителей подразделений, плана аттестации и ее регламента на предприятии нет; неэкономическая мотивация носит бессистемный характер и не связана с организационной культурой.

## **2.3. Исследование коммуникационного процесса в управлении организацией ООО «Волга маркетинг»**

Изучение коммуникационного процесса в управлении ООО «Волга маркетинг» проводится в областях анализа вертикальной коммуникации, горизонтальной коммуникации, оценки основных видов коммуникации, выявления проблем и недостатков в процессе коммуникации.

Вертикальная коммуникация реализуется в ООО «Волга маркетинг» как двухуровневая структура управления. Руководство текущей деятельностью

осуществляется генеральным директором. В структуре управления ООО «Волга маркетинг» четко прослеживаются вертикальные коммуникационные потоки, которые проходят от генерального директора к руководителям департаментов, от руководителей департаментов до их подчиненных.

Связь осуществляется сверху вниз, то есть аппарат управления выдает инструкции или другую форму связи и опускает ее ниже в офисы. Управление ООО «Волга маркетинг» осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры.

Линейно-функциональная структура управления - это структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, выполняющих основную работу в организации, и служебных функциональных подразделений.

Организационную структуру также можно рассматривать как форму разделения и сотрудничества управленческой деятельности, а следовательно, права и ответственность за их реализацию. Решение о выборе организационной структуры принимается высшим руководством. Под руководством генерального директора, помощника, главного бухгалтера, директора проекта, начальника коммерческого отдела.

Генеральный директор контролирует выполнение заказов сотрудниками компании, подписывает документы, проверяет правильность выполненных отчетов, заключает договоры с другими фирмами, создает правила, положения, ищет и реализует новые возможности.

Главный бухгалтер производит выплату заработной платы; делает начисления; готовит отчет о финансовой деятельности; обрабатывает информацию и своевременно предупреждает о негативных явлениях в финансовой деятельности; мобилизует внутренние резервы и эффективно их использует.

Руководитель проекта - отвечает за реализацию проекта от разработки его идей и макета до изготовления наружной рекламы и ее монтажа. Директор проекта следит за соблюдением сроков и качества рекламного продукта. По его подчинению начальник креативного отдела и начальник отдела производства отпела.

Руководитель креативного отдела руководит группой специалистов департамента, отвечает за разработку креативной идеи и координирует ее с заказчиком. В отделе разрабатывается макет рекламного продукта, форма перевода идеи.

Руководитель производственного отдела руководит группой специалистов, которые создают готовый рекламный продукт в соответствии с разработанной идеей и занимаются его установкой.

Руководитель коммерческого отдела отвечает за поиск клиента, заключение с ним договора и проведение контроля за соблюдением условий договора. В коммерческом отделе осуществляется согласование стоимости работ по договору, использование методов стимулирования клиента, порядок оплаты договора.

Помощник генерального директора выполняет работу по документообороту рекламного агентства, ведет учет персонала, оформляет документы о приеме и увольнении сотрудников.

Управление ООО «Волга маркетинг» осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры.

Линейно-функциональная структура управления наиболее эффективна для такой небольшой организации.

Благодаря этому организация приобретает способность совершенствовать систему управления, повышать производительность и эффективность. Это дает положительный эффект, который позволяет высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических задач развития организации, обеспечить ее эффективное взаимодействие с внешней средой. Кроме того, компания, созданная в соответствии с этой моделью, приобретает гибкость и способность быстро реагировать на меняющиеся условия и реструктурировать линейные подразделения по мере расширения организации. Важно отметить, что распределение функциональных работников повышает важность выполняемых ими операций.

Принятие этой организационной структуры связано с тем, что единство командования, простота связей и определенность зависимостей успешно реализуются в линейных структурах. Такой тип структуры невозможен при крупномасштабном управлении, поскольку приводит к резкому увеличению количества шагов, в то же время он наиболее подходит для малого и среднего бизнеса.

Горизонтальные коммуникационные потоки существуют между равными по званию членами организации, руководителями отделов коммерческих, финансовых и производственных подразделений. Они реализуются на производственных



совещаниях, при обсуждении вопросов привлечения новых клиентов в организацию, проведения мероприятий по мотивации и стимулированию потребителей, проведения специальных мероприятий. Горизонтальные коммуникации являются формальными и неформальными, как часть мероприятий по корпоративной культуре (праздники и поздравления).

В этом случае связь происходит как в устройстве управления, так и на уровнях, расположенных ниже, под устройством управления. Обычно межличностные отношения на нижних уровнях проводятся независимо от генерального директора, например, обсуждение объема работ по проекту, технологии их реализации.

Использование основных типов коммуникаций зависит от формы коммуникационного процесса.

ООО «Волга маркетинг» разработало и эффективно функционирует систему электронного документооборота, внедрила систему управления и оценки ключевых показателей эффективности, а также проделала большую работу по делегированию полномочий на разных уровнях ответственности.

Для налаживания коммуникаций внутри компании используются информационные буклеты, стенды, плакаты, репортажи, ящики обратной связи, медиа-презентации менеджеров, встречи, встречи с клиентами, Интернет.

В своей работе центр внутренних коммуникаций уделяет особое внимание получению обратной связи с использованием почтовых ящиков обратной связи, встреч, обсуждений, обсуждению проблем на собраниях и собраниях всей рабочей силы. Для того, чтобы изучить сложившуюся ситуацию, выявить существующие проблемы, проконтролировать отношение сотрудников к компании, проводится социологическое исследование (с использованием разных методов - от анкетирования до личных интервью).

Конечно, компания еще не сделала все, чтобы полностью решить проблему осведомленности сотрудников. Новые идеи и предложения рассматриваются и активно обсуждаются, наиболее перспективные из них будут реализованы в компании.

Другим видом связи в ООО «Волга маркетинг» является «Кольцевая почта» (у каждого сотрудника организации есть свой почтовый ящик). Эти почтовые ящики отправляют корреспонденцию, а также различные документы, личную почту и т. д.

В горизонтальной форме коммуникации осуществляются по уже известным схемам; Прежде всего, используется внутренний телефон, с помощью которого сотрудники могут общаться друг с другом, не покидая рабочего места, а также система сотовой связи. Электронная почта (электронная почта) также является одним из самых удобных способов общения. Следует отметить, что электронная почта используется как сотрудниками при общении друг с другом, так и при общении с клиентами.

Не остаются без внимания и личные встречи. Ведь иногда для передачи информации требуется личное присутствие человека, чтобы показать серьезность сообщения или каждого указания.

Внешние коммуникационные потоки реализуются через мероприятия по продвижению услуг рекламно-маркетинговой группы Волжского маркетингового форума (маркетинговые коммуникации, информационно-коммуникационные технологии рекламы и PR).

В целом эти коммуникационные потоки можно считать удовлетворительными, поскольку они решают задачи управления организацией, развития бизнеса и создания широкой известности, благоприятного имиджа и деловой репутации компании.

Руководство ООО «Волга маркетинг» проводит определенную работу по функционированию внешних коммуникационных потоков, формулируя и доводя до своего целевого рынка и общественности философию, миссию, цели и ценности организации.

При анализе коммуникационного процесса в организации ООО «Волга маркетинг» был выявлен ряд проблем: ошибочный перевод информации на разных этапах передачи сотрудниками организации; Есть недостаточно точно сформулированные сообщения, в которых есть неточность формулировок, их неопределенность, непоследовательность, плохое представление мыслей.

Искажение сообщений в процессе перемещения информации внутри организации вверх и вниз; сообщения непреднамеренно искажаются из-за трудностей в межличностном общении; искажение сообщений происходит при обработке информации, когда различные препятствия в межличностных контактах могут подтолкнуть их, чтобы отсеять некоторые и подчеркнуть другие сообщения); психологический настрой сотрудников, препятствующий развитию формальных и неформальных отношений между сотрудниками организации; несвоевременная

доставка информации сотрудникам и руководству; низкая эффективность коммуникаций ООО «Волга маркетинг» во внешней среде.

Анализ горизонтальных коммуникационных потоков показал, что недостатком работы руководства ООО «Волга маркетинг» стало отсутствие программы корпоративной культуры. В кризисных и конфликтных ситуациях важную роль играет неформальное общение.

## **Вывод**

Таким образом, было проведено исследование коммуникационного процесса в руководстве организации ООО «Волга маркетинг».

Изучение коммуникационного процесса в управлении ООО «Волга маркетинг» проводится в областях анализа вертикальной коммуникации, горизонтальной коммуникации, оценки основных видов коммуникации, выявления проблем и недостатков в процессе коммуникации.

Управление ООО «Волга маркетинг» осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры.

ООО «Волга маркетинг» разработало и эффективно функционирует систему электронного документооборота, внедрила систему управления и оценки ключевых показателей эффективности, а также проделала большую работу по делегированию полномочий на разных уровнях ответственности.

При анализе коммуникационного процесса в организации ООО «Волга маркетинг» был выявлен ряд проблем: ошибочный перевод информации на разных этапах передачи сотрудниками организации; недостаточно четко сформулированных сообщений, в которых есть неточность формулировок, плохое представление мыслей; искажение сообщений в процессе перемещения информации внутри организации вверх и вниз; несвоевременная доставка информации сотрудникам и руководству; неправильное отношение работников, что препятствует развитию формальных и неформальных отношений между работниками организации.

## **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЙ В ООО «ВОЛГА МАРКЕТИНГ»**

### **3.1. Роль внешних коммуникаций в управлении ООО «Волга маркетинг»**

Функции в области внешних коммуникаций: формирование (сохранение или изменение) желаемого имиджа организации; информирование об общественной значимости деятельности рекламно-маркетинговой группы;

- подготовка текстов выступлений, материалов (в том числе слайдов, фильмов) для пресс-конференций, пресс-релизов и т.д.; установление, поддержание и расширение контактов с целевой аудиторией;

- мероприятия, направленные на расширение сферы влияния компании средствами, адекватными поставленной цели и не противоречащими социальной этике;

- работа со СМИ;

- деятельность по сбору и анализу информации, отслеживание отзывов и комментариев, касающиеся деятельности ООО «Волга маркетинг»;

- подготовка ответов на критические публикации в СМИ.

Продвижению услуг ООО «Волга маркетинг» может осуществляться с помощью следующих средств: телевидение, радио, журналы, Интернет.

Решение задач в области продвижения направлено на то, чтобы дать необходимую информацию существующим и заказчикам о перечне продукции и услуг, условиях, ценах, стимулировании, поддержать лояльность существующих клиентов, повысить имидж предприятия, информировать потребителей о проводимых акциях, специальных предложениях и других маркетинговых изменениях.

### **3.2. Рекомендации по улучшению процесса коммуникации внутри организации ООО «Волга маркетинг»**

Совершенствование внутренних и внешних коммуникаций ООО «Волга маркетинг» направлено на преодоление недостатков в управлении коммуникационными потоками.

Следует провести мероприятия по следующим направлениям:

- разработка сайта ООО «Волга маркетинг» для использования его ресурса в проведении внутренних и внешних коммуникаций; проведение коммуникационных мероприятий по продвижению имиджа и услуг ООО «Волга маркетинг» во внешней среде;

- проведение мероприятий по корпоративной культуре для активизации неформальных коммуникационных потоков внутри организации.

В целом необходимо обеспечить управление информационными потоками в организации, т.е. четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями, а также использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменная и устная речь).

Сайт ООО «Волга маркетинг» не имеет настроек, которые позволили бы активнее работать с заказчиками, быстрее информировать их о своей работе. Требуется расширение функций сайта за счет создания новых настроек:

- расширение информации о рекламно-маркетинговой организации и его услугах, основных и дополнительных;

- организация системы заказов;

- размещение на сайте информации о ООО «Волга маркетинг» проводимых акциях и мероприятиях, постоянное обновление контента; проведение маркетинговых исследований клиентов, выявление неудовлетворенного спроса;

- дополнительные сервисы, полезная информация (новое в рекламно-маркетинговых технологиях).

Совершенствование сайта ООО «Волга маркетинг» усилит конкурентные позиции и повысит эффективность продвижения имиджа организации и ее услуг.

Исходя из новой концепции использования корпоративного сайта, можно предложить внести следующие изменения в работу сайта. На главной странице, следует помещать анонсы новостей, оповещать о новых услугах и акциях. Подобная информация будет полезной для повторных или постоянных посетителей: если их каждый раз встречает что-то новое, это хороший стимул возвращаться на сайт вновь. К тому же такая мобильность показатель

динамичного развития компании и сайта.

Как и любое другое средство продвижения, сайт должен удерживать внимание посетителя, во всяком случае, до того момента, пока он не познакомится с размещенной информацией достаточно подробно. Для этого сайт должен отличаться привлекательностью, в то же время должен быть простым и ориентированным на то, что необходимо клиентам. Информация должна легко читаться.

Так же в качестве средств продвижения могут быть использованы рекламные баннеры на тематических сайтах («Услуги проведения рекламных кампаний», «Проведение исследований», «Разработка программы продвижения», «Услуги маркетолога»); рассылки; регистрация в социальных сетях.

Основные функции деятельности ООО «Волга маркетинг» в области внутренних коммуникаций:

-создание желаемой атмосферы, укрепление коллектива;

-организация всех корпоративных мероприятий и внутренних акций, способствующих сохранению и развитию атмосферы сотрудничества и доверия в коллективе;

-отслеживание и подготовка материалов для доски объявлений; организация стенда с основными событиями (дни рождения, повышение, премиальные, праздничные фотографии, поздравительные открытки, открытые вакансии); работа со слухами. В любой организации время от времени рождаются слухи - какая-то стихийная информация, которая может быть, как правдой, так и ложью, как негативной, так и позитивной. Задача менеджера выяснить источники происхождения слуха и развеять слух негативный;

-разрешение организационных конфликтов;

-развитие персонала и разного рода поощрения.

Важной частью корпоративной культуры являются корпоративные праздники, благодаря которым в коллективе устанавливается дружеская атмосфера.

Руководство должно разработать программу развития корпоративной культуры. Практика мотивации сотрудников с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению.

Поводов для вручения подарков может быть множество: День рождения сотрудника; подарок, приуроченный к празднику; уход на пенсию; подарок в связи с рождением ребенка или подарок на Новый год ребенку, так как на предприятии у большинства сотрудников имеются дети.

## **Вывод**

Таким образом, были разработаны направления совершенствования внутренних и внешних коммуникаций ООО «Волга маркетинг» направленные на преодоление недостатков в управлении коммуникационными потоками.

Предложено провести мероприятия по следующим направлениям: проведение коммуникационных мероприятий по продвижению имиджа и услуг ООО «Волга маркетинг» во внешней среде; разработка сайта ООО «Волга маркетинг» для использования его ресурса в проведении внутренних и внешних коммуникаций; проведение мероприятий по корпоративной культуре для активизации неформальных коммуникационных потоков внутри организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель курсовой работы достигнута. Анализ коммуникационного процесса в ООО «Волга маркетинг» и разработка рекомендаций по его совершенствованию завершены.

Курс охватывает теоретические основы общения и процесс общения.

Общение считается успешным, если получатель информации понимает ее содержание адекватно ценности, которую отправитель придает ей, то есть менеджеру. В противном случае происходит неудачное общение.

Основная цель процесса коммуникации состоит в том, чтобы обеспечить понимание обмениваемой информации, то есть сообщений. Однако тот факт, что информация обменивается, не гарантирует эффективность общения между людьми, участвующими в обмене.

В ходе работы было проведено исследование коммуникационного процесса в управлении организацией ООО «Волга маркетинг».

Изучение коммуникационного процесса в управлении ООО «Волга маркетинг» проводится в областях анализа вертикальной коммуникации, горизонтальной коммуникации, оценки основных видов коммуникации, выявления проблем и недостатков в процессе коммуникации.

ООО «Волга маркетинг» разработало и эксплуатирует хорошо функционирующую систему электронного документооборота, внедряет систему управления и оценивает ключевые показатели эффективности, а также проделало большую работу по делегированию полномочий на различных уровнях ответственности.

При анализе коммуникационного процесса в организации ООО «Волга маркетинг» был выявлен ряд проблем: ошибочный перевод информации на разных этапах передачи сотрудниками организации; недостаточно четко сформулированные сообщения, в которых есть неточность формулировок, плохое представление мыслей; искажение сообщений в процессе перемещения информации внутри организации вверх и вниз; несвоевременная доставка информации сотрудникам и руководству; неправильное отношение работников, что препятствует развитию формальных и неформальных отношений между работниками организации.

В ходе работы были разработаны направления совершенствования внутренних и внешних коммуникаций ООО «Волга маркетинг» направленные на преодоление недостатков в управлении коммуникационными потоками.

Было предложено проводить мероприятия по следующим направлениям: проведение коммуникационных мероприятий по продвижению имиджа и услуг ООО «Волга маркетинг» во внешней среде; разработка сайта ООО «Волга маркетинг» для использования его ресурса при проведении внутренних и внешних коммуникаций; корпоративные культурные мероприятия для расширения неформальных коммуникационных потоков внутри организации.

По завершении своей работы можно сделать вывод, что реализация этих мероприятий обеспечит необходимый экономический эффект и позволит достичь поставленных перед предприятием целей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>



2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 28.11.2015, с изм. от 30.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации): Учебное пособие / А.С. Чамкин. - М.: Инфра-М, 2018. - 384 с.
4. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и К, 2016. - 488 с.
5. Нахимова, Е.А. Основы теории коммуникации: Учебное пособие, стер / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. - М.: Флинта, 2015. - 164 с.
6. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252.
7. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. - 4-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. - 224 с.
9. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ./Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2016. - 213 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2014. - 216 с.
11. Винокуров, В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная организация, стратегическое планирование) / В.А.Винокуров. — М.: Издательство «Благовест-В», 2013. -200с.
12. Гапопегж-о, А.Н., Панкрухин, Л.П. Стратегическое управление А.П.Гапо„спк-о, П.П.Панкрухип М.: Издательство «Омега- Л», 2014. - 464 с.
13. Годин, А. М. Маркетинг: Учебник / А. М. Годин. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2015. - 604 с.
14. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 387 с.
15. Жигалов ВГ. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2013. - 397с.
16. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2014. - 124 с. 10.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «ИД. Вильямс», 2013. — 672с. :ил. — Парал. тит. Англ.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: дело, 2013. - 700 с.

19. Молл Е.Г. Организационное поведение / Е.Г. Молл. - 4-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2012. - 203 с.
20. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 3-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2011. - 394 с.
21. Хотинская Г.И. Информационные технологии управления. — М.: дис, 2013. - 128 с.
22. Голуб, О.Ю. Теория коммуникации: Учебник / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. - М.: Дашков и К, 2016. - 388 с.