**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА**

**Тольяттинский филиал**

**Курсовая работа**

по дисциплине: «Основы менеджмента»

на тему

Коммуникации в организации

Работу выполнил студент

Сухина Дарья Николаевна

Тольятти, 2009г.

**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы и характеристика коммуникаций в деятельности современного менеджера
   1. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика
   2. Виды коммуникаций
   3. Коммуникационные барьеры
   4. Повышение эффективности межличностной коммуникации

2. Анализ системы коммуникаций управления фирмы «Trade Master»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия

2.3 Анализ коммуникативной политики фирмы

3. Предложения и рекомендации по усовершенствованию коммуникативной политики предприятия

Заключение

Библиография

Глоссарий

**Введение**

коммуникация управление менеджер

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

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

Опыт как Российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроя коллектива. Там где руководитель использует метод «кнута и палки» наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствием этого – плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому кроме затухания предприятия и в конечном итоге даже банкротству.

Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т. п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в стране, т. к. в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу пережить трудности.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. Но как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных российских руководителей.

В рамках вышесказанного *актуальность выбранной темы* подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию, ведь одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация (до 80% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения).

Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций (как и всего менеджмента) произошло не так давно (10 лет – это небольшой период), то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта компаний зарубежных стран и современных российских предпринимателей.

В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи и т.д. Так и сейчас существуют фирмы, где организация руководства находится на низком уровне, ошибочно построены коммуникации.

Цель курсовой работы — исследование сущности коммуникаций, а также того, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса в современном предприятии
2. Проанализировать систему коммуникаций на основе фирмы «Trade Master»
3. Дать предложения и рекомендации по усовершенствованию коммуникационной политики предприятия

Объектом данной курсовой работы является коммуникация как поведенческая активность субъектов, а предметом – умелое использование эффективных коммуникаций менеджерами для достижения целей организации.

1. **Теоретические основы и характеристика коммуникаций в деятельности современного менеджера**

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

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

Информация – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации [3, с.124].

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

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

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью [1, с. 380].

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50—90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют *связующим процессом.*

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

Однако, хотя важнейшая роль коммуникаций в успехе организаций признается всеми, опросы показывают, что, по мнению 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров, именно неэффективные коммуникации сегодня становятся основным барьером на пути достижения организационных целей. Еще один опрос почти 250 тысяч работников из двух тысяч компаний выявил, что коммуникации — одна из серьезнейших проблем организаций. Разобравшись в сути коммуникаций на личностном и организационном уровнях, можно научиться снижать вероятность неэффективного общения и стать более эффективным менеджером. Эффективный менеджер — это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Такой управленец знаком с природой коммуникационного процесса, обладает отличными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда. [4, с. 150]

Основная задача менеджмента – получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично проиллюстрировало исследование Р. Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных одного из предприятий коммунального обслуживания.

В то время как 85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать важные деловые проблемы, лишь 5 *%* признались, что действительно это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по сведениям подчиненных, они знали лишь о 84 его распоряжениях. Еще один исследователь проанализировал деятельность калифорнийской компании в сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке эффективности коммуникаций представителями менеджмента высшего, среднего и низшего уровней.

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой *обмен.*

В ходе обмена активную роль играют обе стороны. Например, если вы, будучи менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его рабочего задания, то это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникации были эффективными, ваш собеседник должен продемонстрировать, что понял свою задачу и то, каких результатов вы от него ожидаете. Коммуникации эффективны только при условии, что одна сторона предлагает информацию, а другая ее верно воспринимает, а для этого к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием.

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

Основная цель коммуникации — достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

1) *Отправитель* — лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.

*2) Сообщение —* собственно информация, закодированная в символы.

*3) Канал* — средство передачи информации.

*4) Получатель —* лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы.

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

Все эти этапы наглядно представлены на рисунке 1.

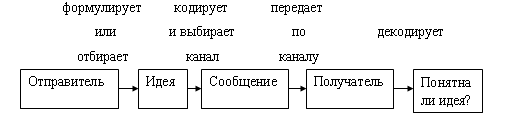


Рисунок 1 – Простая модель процесса коммуникации

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

1. *Генерирование идеи*

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа — «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных, как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор завода, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что он должен на 6% увеличить выпуск видеоигр, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, вполне может возникнуть непонимание, поскольку рабочие в лучшем случае поймут только то, *какие* изменения необходимы. Если же директор завода тщательно продумает идеи, которые ему необходимо донести, он, вернее всего, сделает следующие выводы.

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

2) Важно, чтобы рабочие поняли, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.

3) Важно, чтобы рабочие поняли, *как* осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства.

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации, часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к ним их начальники, поскольку менеджеры высшего звена часто служат для подчиненных ролевой моделью. Если наш начальник действует по методу принуждения или неоткровенен с нами, мы, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации со своими подчиненными. Но следует помнить, что ваше положение отличается от положения вашего начальства, и совсем необязательно копировать его стиль, даже если он эффективен. Но что действительно необходимо, так это понять, какую идею вы хотите донести *до того,* как вы отправите сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации и цели.

1. *Кодирование и выбор канала*

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

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

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недозволенности серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчел отмечает: «Общий вывод этой работы — устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации». Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залежаться на полке».

1. *Передача*

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

1. *Декодирование*

Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование –* это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

*Обратная связь*

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем — он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь — это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято... Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности».

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

*Помехи*

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами*называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью блокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций. На рисунке 2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи [4, с. 155-159].

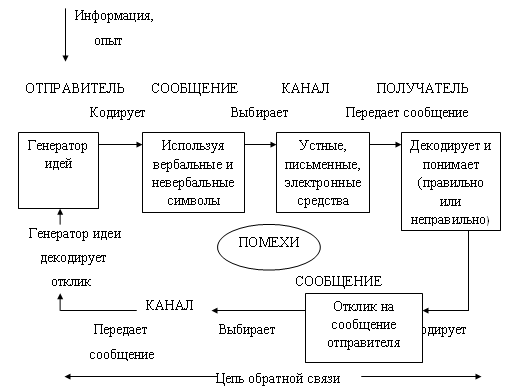


Рисунок 2 – Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

* 1. **Виды коммуникаций**

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека**.**

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние.

*Внешние коммуникации* – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются *разнообразными средствами для коммуникаций* с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

*Внутренние коммуникации* – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

*Формальные коммуникации*– коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

На *неформальных коммуникациях* более подробно остановимся чуть позже.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

1. *Коммуникации между уровнями*

Между организационными уровнями информация перемещается путем *вертикальных коммуникаций.*Они могут быть *нисходящими*— когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы *восходящие.*Например, банковский кассир, заметив, что новый компьютер работает медленнее старого и клиентам приходится ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов — главная задача банка», по всей вероятности, известит об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь, проинформирует менеджера банка по операциям, а тот — вице-президента.

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет па производительность компании. Приведем реальный пример из практики. Один инженер изобрел новый метод раскроя листового металла для крыльев самолета и сообщил об этом непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием внедрить новый метод, реакция наверняка была бы негативной. Но менеджер решил внедрить изобретение и сообщил о нем на более высокий уровень руководства, поскольку для таких перемен необходимо одобрение директора завода. Иными словами, идея, возникшая на низшем уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. Вот пример коммуникаций, нацеленных на повышение конкурентоспособности организации путем повышения ее производительности.

Конечно, на любом уровне могло быть принято решение не внедрять новую идею. И если предположить, что идея была действительно хорошей, то сообщение инженеру об этом решении стало бы для него сигналом о том, что организация не хочет, чтобы он мыслил, как новатор, и в будущем выдвигал новые предложения. В результате организация могла бы упустить большие возможности. А описанная в примере конкретная идея за пять лет позволила компании сэкономить в 13,5 млн. долл.

*Восходящие коммуникации* выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций — рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

1. *Коммуникации между отделами (подразделениями)*

Кроме вертикальных, организациям нужны *горизонтальные коммуникации.*Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

Например, в какой-либо бизнес-школе представители разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультаций и услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами и т.д. В розничной торговле региональные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий сбыта и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

1. *Коммуникации между менеджером и подчиненными*

Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

1. *Коммуникации между менеджером и рабочей группой*

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*Неформальные коммуникации*

Как уже было сказано, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют *каналом слухов* (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны вСША. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде.

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях об организации, не подлежащих обсуждению, 80-99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном».

Ниже пересилены некоторые типы информации, передаваемой в организации по неформальным каналам:

1. Предстоящие сокращения объему производства
2. Новая политика штрафов за опоздания
3. Изменения организационной структуры
4. Предстоящие переводы и повышения
5. Подробное изложение спора двух менеджеров на последнем собрании по проблемам сбыта
6. Кто с кем встречается после работы [4, с. 151-154].
   1. **Коммуникационные барьеры**

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Наиболее существенными межличностными коммуникационными барьерами на организационном уровне являются:

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

Остановимся подробнее на каждом из них.

*Преграды, обусловленные восприятием*

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно оно определяет «реальность для индивидуума». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации, можно преодолеть многие барьеры, обусловленные восприятием и препятствующие эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного ими опыта. Например, в компании розничной торговли менеджеры и торговый персонал, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате повышенной стандартизации; а производственный персонал при этом может высказывать противоположную точку зрения.

Расхождения, обусловленные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. Эта характеристика человеческого существа очень важна для коммуникаций. Она означает, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере обусловлены различием интерпретации людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, закодированные отправителем, искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

Информация, противоречащая нашему опыту или ранее установившимся понятиям, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается с учетом этих знаний. Исследования в этой области подтвердили тенденцию к восприятию людьми проблем организации с учетом базовых суждений, сформировавшихся в их конкретных сферах деятельности.

Еще одна причина проблем восприятия в процессе коммуникаций заключается в наличии барьеров, обусловленных отношением (установками). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с теми или иными работниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших дальнейших коммуникаций с ними. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением об улучшении сервиса потребителей. Представим также, что во время вашего последнего общения с ним вы критиковали его за склонность превышать лимиты представительских расходов. Вполне вероятно, что из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас в ходе предыдущего общения, его идея вами не будет услышана полностью. Возможно также, что свои представительские расходы он превысил, пригласив перспективного клиента в дорогой ресторан, поскольку считал, что так ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Но если вы убеждены, что «превышение лимита представительских расходов неизменно свидетельствует о недостаточном контроле над бюджетными средствами», то, по всей вероятности, вы вряд ли поймете его точку зрения. А эти два контакта могут положить начало плохим взаимоотношениям между вами и этим подчиненным.

Этот пример четко показывает, какое влияние может оказывать коммуникационный климат на взаимоотношения между менеджерами и подчиненными. Эти взаимоотношения формируются на основе ваших прошлых контактов. Позитивные или негативное чувства друг к другу определяют, насколько частыми будут ваши будущие контакты и стиль общения. Менеджер, не формирующий позитивного климата в отношениях с окружающими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сложиться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Исследования показали, что в позитивной атмосфере этот поток увеличивается и точность информации, которой обмениваются люди в организации, повышается. Если менеджер открыто и честно общается со своими подчиненными, они отвечают ему тем же. Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

*Семантические барьеры*

Как уже было отмечено, целью коммуникаций является достижение понимания сообщения. Общаясь с другими, мы пытаемся обменяться информацией и добиться ее понимания путем использования символов: слов, жестов и интонации. В процессе коммуникации мы обмениваемся именно символами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием вербальных символов — слов.

*Семантика*— это наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем. В большом словаре английского языка приводится около четырнадцати тысяч толкований пятисот наиболее употребительных слов; такое простое слово, как *round* имеет семьдесят девять значений.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, сообщающий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем зауряден, и его необходимо доработать.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение человек понимает, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от *контекста,* т.е. ситуации, в которой использован символ. И поскольку у каждого из нас имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной мере отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель присвоит символу то же значение, что и вы.

Как видно, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, необходимо понимать истинное значение используемых ими слов и добиться того, чтобы и они понимали, какое значение в слова вкладываете вы. Вот что написал по этому поводу Ф.Льюис:

«К сожалению, менеджер часто забывает, что работнику, чтобы понять принятую информацию (инструкции, приказы, распоряжения, т.д.), необходимо знать, с какой целью использует данные слова начальник. Только тогда он сможет интерпретировать слова отправителя в его, а не в своем значении. Ситуация осложняется тем, что каждая бизнес-организация, и даже каждое ее подразделение имеет свой жаргон. И все же организации необходимо добиться, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если один из отделов забывает о существовании профессиональных вариаций в значениях слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «дорожные пробки» препятствующие взаимопониманию».

Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде. Например, *General Motors,* выведя на латиноамериканский рынок модель Chevi Nova, так и не дождалась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма установила, что слово «Nova» на испанском означает «не едет» (no va)! Ясно, семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут стать серьезной проблемой и во время деловых переговоров.

*Невербальные барьеры*

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, вербальные символы (слова), сообщения передаются и невербальными символами. К *невербальным коммуникациям*относятся любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или нахмуренные брови, напряженное выражение лица — все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Например, по мнению антрополога Э.Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы окружающие не узнали о его реакции по изменению размера зрачков. Недавно ученые установили, что если человека заинтересовала информация, его зрачки расширяются, и Холл считает, что арабам об этом известно уже очень давно.

Еще одна форма невербальных коммуникаций — то, *как* мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.). Как известно, все это способно сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» на бумаге означает ни что иное, как предложение высказать свои мысли. Но произнесенный резким раздраженным тоном, этот же вопрос может быть истолкован собеседником совершенно иначе: «Если вы понимаете свою выгоду, не предлагайте идей, противоречащих моим».

Исследования показали, что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге *Non-Verbal Communication* («Невербальная коммуникация») А. Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты и 38% — через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов как таковых приходится всего *1%* значения. Это очень важно, поскольку означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим. Например, если человек говорит: «Конечно... я выполню это задание», то пауза после слова «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него нет сейчас на это времени, задание ему не нравится или он не знает, как его выполнять [2, с. 46].

Опишем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы могут создавать помехи в процессе коммуникации. Вы входите в кабинет менеджера, чтобы получить информацию о проекте, над которым работаете. Вы вошли, а он продолжает внимательно изучать бумаги. Затем, взглянув на часы, отчужденным безразличным тоном спрашивает: «Вы что-то хотели?».

Его слова сами по себе выражают желание помочь, но поза и жесты ясно говорят о том, что вы мешаете ему работать. Захочется ли вам после этого задавать ему вопросы? Какие мысли возникнут у вас в следующий раз, когда опять понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не будут позитивными. А теперь представьте, каковы были бы ваши ощущения, если бы при вашем появлении менеджер сразу оторвался от бумаг, улыбнулся и бодро сказал: «Как движется проект? Я могу чем-нибудь помочь?».

Возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не меньше готов помочь подчиненному, чем во второй. Да и слова они произносят практически одинаковые. Но в данном случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Урок таков: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, в противном случае они создадут такие помехи, что получатель, скорее всего, воспримет сообщение неверно.

Как в случае с семантическими барьерами, при невербальных коммуникациях серьезной преградой часто становятся культурные различия. Например, взяв у японца визитку, надо внимательно прочесть все данные на ней и показать, что вы это сделали. Положив ее сразу в карман, вы укажете ему, что не считаете его важной персоной. Еще один пример: американцы часто с большим недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но у русских и немцев просто не принято часто улыбаться.

*Неэффективная обратная связь*

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

*Неэффективное слушание*

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при *приеме* сообщения. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет много внимания навыкам чтения, письма и счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что правильно слушать означает не перебивать собеседника. Но это лишь один из элементов процесса эффективного слушания. Согласно одному исследованию эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет всего 25%. Другое исследование показало, что эффективное слушание — важнейшая характеристика эффективного менеджмента. В ходе опроса тысяч менеджеров самым распространенным был такой ответ: «Мне нравится мой босс, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах, изменении рабочих процедур или о новых идеях повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам в кабинет заходит работник, желающий обсудить возникшую проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что чем-то взбешен, от чего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах, просто не дает собеседнику шанса поделиться своими переживаниями. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Это позволит вам лучше разобраться в ситуации и показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он говорит [4, с. 160-165].

**1.4 Повышение эффективности межличностной коммуникации**

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

*Во-первых,* организации должны обратить специальное внимание именно на *развитие коммуникационных навыков* своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: *активное слушание.*Смысл *активного слушания* как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

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

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задевайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

*Прояснение своих идеи перед началом их передачи.*Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи. Примеры тем для передачи.

1. Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.
2. Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.
3. Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
4. Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.
5. Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.
6. Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.
7. Выяснение реакции работников на ваши идеи.
8. Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться на работе его отдела.
9. Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.
10. Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

*Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам.* Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

*«Взгляд со стороны»*. Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

*Излучение эмпатии и открытости*. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

*Установления обратной связи.* Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

* быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
* содержать перефразированное оригинальное послание;
* включать уточняющие вопросы;
* не давать оценок оригинальному посланию.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Ещё один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

*Во-вторых,* очень важно обеспечить *развитие* у сотрудников чисто *технических навыков коммуникации*: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

*В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру*, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д. [4, с. 165-168].

**2. Анализ системы коммуникаций управления фирмы «Trade Master»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Фирма «Trade Master» ведёт свою хозяйственную деятельность на территории Краснодарского края с 1992 года и занимается продажей бытовой техники, калькуляторов, видео- и аудиоаппаратуры, канцелярских товаров, копировальной техники и компьютеров.

В 1993 году в ООО «Trade Master» поступило предложение о создании совместного российско-американского предприятия, вследствие чего данное предприятие было реорганизовано в акционерное общество закрытого типа «Trade Master». Держателями акций стали четыре человека, одному из которых (австрийцу) принадлежат 50% акций, а остальные 50% распределены равномерно между тремя российскими совладельцами фирмы. При этом произошли изменения в хозяйственной деятельности фирмы. Было решено отказаться от продажи бытовой техники, аудио, видео аппаратуры и сосредоточиться на рынке компьютерной технологии и копировальных аппаратов. Фирма стала ориентироваться на корпоративного заказчика.

Через некоторое время к основным видам деятельности фирмы добавилась телефония, разработка проектов по кабельным и телефонным сетям. А затем фирма получила статус авторизованного дилера и сервис-провайдера COMPAQ - мирового лидера компьютерной индустрии, и на базе «Trade Master» был создан сервис-центр, то есть фирма полностью обслуживает проданное оборудование в гарантийный и постгарантийный период, а также ведет историю на каждую проданную технику.

Сегодня к основным видам деятельности фирмы относятся:

1. Создание современных информационных систем.
2. Проектирование, установка и обслуживание локальных и корпоративных компьютерных телефонных сетей.
3. Поставки рабочих станций, компьютерной периферии, серверов, сетевого оборудования и программного обеспечения, структурированных кабельных систем, учрежденческих АТС, телефонов, факсов, копировальной и множительной техники.
4. Консалтинговая, сервисная, техническая и информационная поддержка.

Стратегия фирмы – комплексное решение проблем заказчиков по оптимизации бизнес-процессов, основанное на последних достижениях информационных технологий. Высококвалифицированные специалисты вместе с заказчиком анализируют задачи, стоящие перед ним, и предлагают оптимальные технологические решения.

Ориентация на корпоративного заказчика делает необходимым обеспечение выполнения полного комплекса работ на всех этапах жизненного цикла информационных систем. Как правило, работа начинается с анализа состояния помещения и уже существующей системы, если она есть. Затем выполняется проектирование информационной системы в соответствии с желаниями заказчика и возможностями фирмы. Если заказчика устраивают данные проектирования, то фирма приступает к реализации данного проекта. По желанию заказчика фирма может выступать в роли полного подрядчика, то есть не только создать информационную систему, но и отремонтировать помещение, привлекая к этой деятельности специализированные фирмы. После ввода системы в эксплуатацию фирма гарантирует 3 года безотказной работы техники и 15 лет – системного оснащения.

Собственной сети магазинов фирма не имеет, так как в области поставок компьютерной периферии, рабочих станций и телефонов ориентируется прежде всего на корпоративного заказчика, который не ходит по магазинам в поисках необходимого оборудования. Что касается копировальной техники, то фирма обладает достаточно большим ассортиментом этого оборудования, что делает неэффективным содержание магазина.

Поставщиками компьютерной техники для фирмы являются дистрибьюторы COMPAQ в Москве, а все системное оборудование (кабели, провода, выключатели и так далее) закупаются у системных партнеров COMPAQ также в Москве.

Копировальное оборудование и все аксессуары к нему поставляются со склада фирмы «Trade Master» в Москве или прямыми поставками из Австрии. При этом часть расходов на рекламу погашается фирмой «Trade Master» взаимозачетом.

В связи с большой номенклатурой продаваемых товаров и услуг наиболее приемлемой *организационной структурой* предприятия является *функциональная*. Это означает, что каждое отделение (дивизион) специализируется четко на продаже или производстве определенного товара или услуги. На рисунке 3 представлена организационная структура управления «Trade Master».

Сервис-дивизион

Сектор обеспечения

# Управление

Дивизион продаж компьютерных систем

Дивизион копировальной техники

Дивизион телекоммуникационных систем

Системный дивизион (разработка проектов)

Рисунок 3 – Организационная структура управления «Trade Master»

Управление фирмы состоит из генерального директора, заместителя генерального директора и бухгалтера. Основным управленческим органом, принимающим решения, является совет акционеров, который собирается в конце года или по мере необходимости. В остальное время управленческие обязанности выполняют генеральный директор и его заместитель.

Сектор обеспечения составляют юрист, заведующий складом и секретарь-референт. Они обеспечивают нормальную работу фирмы во внешней среде.

Дивизион продаж компьютерных систем занимается продажей самих компьютеров и компьютерной периферии. Часто бывает так, что клиент закупает компьютеры у одной фирмы, а монтировать сеть нанимает другую фирму. Поэтому наряду с системным дивизионом был создан дивизион продаж компьютерных систем. В него входит руководитель дивизиона и менеджер по продажам.

Дивизион продаж копировальной техники аналогичен предыдущему дивизиону и занимается продажей копировальной и множительной техники.

Дивизион телекоммуникационных систем непосредственно создает корпоративные компьютерные сети, осуществляет прокладку и монтаж кабельных систем, устанавливает телефонные и видеокоммуникации, включая Internet.

Системный дивизион разрабатывает проекты современных информационных систем, коммуникативных систем, локальных и корпоративных телефонных сетей.

Сервис-дивизион предоставляет услуги по обслуживанию всего проданного оборудования и установленных фирмой разного рода сетей. Данный дивизион представлен руководителем дивизиона, инженером по ремонту копировальных аппаратов, инженером по проектированию и монтажу кабельных систем и инженером по ремонту компьютерных систем.

Как было сказано выше, фирма ориентируется на корпоративного заказчика, однако в последнее время клиентами компании становятся не только крупные предприятия, но и предприятия малого бизнеса и даже частные лица. Такую тенденцию руководители фирмы связывают с тем, что покупатели техники начинают понимать, что лучше купить дорогую, но качественную технику, чем приобрести дешевую и потратить в несколько раз больше средств и времени на ее ремонт. Но даже если компьютер по каким-либо причинам выйдет из строя, покупателю не надо думать, куда отнести свою технику чтобы ее качественно отремонтировали, мастер сам придет в кратчайшие сроки. Благодаря надежности техники и высокому качеству обслуживания среди заказчиков фирмы «Trade Master»:

* Администрация Краснодарского края,
* ГТРК «Кубань»,
* УВД Края,
* Кубаньбанк,
* Югбанк,
* Инкомбанк,
* СП «Тетра Пак»,
* АО «Газстрой» и многие другие.

**2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия**

Основные технико-экономические показатели, характеризующие деятельность предприятия за 1999-2001 гг. приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1999 | 2000 | 2001 |
| Объем реализованной продукции, тыс. руб. | 250 | 300 | 550 |
| Численность персонала, человек | 8 | 12 | 20 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 5 | 7,5 | 10,2 |
| Оборотные средства, тыс. руб. | 70 | 100 | 130 |
| Рентабельность производства, % | 37 | 28 | 20 |
| Прибыль, тыс. руб. | 27 | 35 | 45 |
| Затраты на 1 рубль товарной продукции | 0,76 | 0,79 | 0,82 |

В связи со спецификой деятельности фирмы многие показатели являются коммерческой тайной, это несколько затрудняет анализ деятельности фирмы.

*Рентабельность* отражает степень прибыльности товара. Как видно из таблицы, рентабельность производства упала за последние 2 года почти в 2 раза. Это связанно в первую очередь с тем, что количество фирм-конкурентов неуклонно растет, в то время, как ёмкость рынка не только не увеличивается, но даже падает.

*Производительность труда:*

* *1999 год –* 27 000 $ / 8 = 3 375 $ / чел.
* *2000 год –* 35 000 $ / 12 = 2 916 $ / чел.
* *2001 год –* 45 000 $ / 20 = 2 250 $ / чел.

Как видно из расчётов, производительность труда так же, как и рентабельность, падает. Причины этого уже рассматривались выше.

*Коэффициент автономии* характеризует независимость предприятия от заёмных источников.

* *2001 год –* 4 000 $ / 10 200 $ = 39.2 %

В связи с тем, что базовое предприятие - совместным вполне логичным кажется то, что предприятие на 60,8 % зависит от инвесторов.

*Коэффициент затоваренности готовой продукцией.*

* 550 000 $ / 700 000 $ = 0.78

Величина данного показателя не совсем точно отражает реальное положение. Это связано со спецификой деятельности фирмы (сборка компьютера – относительно нетрудоёмкий процесс, кроме того, практически каждому клиенту требуется своя конфигурация продукта).

*Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта* вычисляется по формуле:

затраты на рекламу / прирост прибыли от реализации

Данные, необходимые для расчёта этого коэффициента являются коммерческой тайной, но по утверждению маркетолога фирмы этот показатель близок к 115 %.

**2.3 Анализ коммуникативной политики фирмы**

Анализ коммуникативной политики фирмы «Trade Master» можно провести в соответствии с элементами процесса коммуникации, начав с целевой аудитории или приемника.

*Анализ целевой аудитории*

Чтобы проводить эффективную коммуникативную политику, фирме необходимо прибегнуть к использованию одного из четырёх средств коммуникации: рекламы, связей с общественностью, стимулированию сбыта либо к личным продажам.

Корпоративным заказчиком компьютерных сетей являются, как правило, крупные фирмы, банки и государственные органы, которые приобретают их с целью извлечения прибыли, сокращения издержек, выполнения каких-либо общественных или правовых обязательств. Исходя из этого следует отметить, что для таких организаций прежде всего важны качество и надежность, а также квалифицированное и быстрое сервисное обслуживание.

Кроме того, в процессе принятия решений о закупках для нужд организации обычно принимает участие не менее двух человек (руководитель и специалист по технике). При этом участники решения выполняют разные обязанности в рамках организации и подходят к решению о закупке с разными критериями. Если для технического специалиста основными критериями для выбора поставщика информационных технологий являются качество и надежность предлагаемой техники, ее технические характеристики и наличие сервисного обслуживания, то руководитель при принятии решения руководствуется, прежде всего, своими представлениями о данной фирме, то есть, о ее надежности, компетентности и так далее. Поэтому для привлечения максимального числа заказчиков фирма «Trade Master» проводит коммуникативную политику одновременно в двух направлениях:

1. Создание благоприятного образа фирмы у руководителей предприятий-заказчиков;
2. Привлечение внимания и ознакомление технических специалистов данных предприятий с продукцией фирмы.

Надо также отметить, что покупатели компьютерных сетей сконцентрированы географически. Существует значительная неравномерность в развитости информационных, сервисных и сбытовых структур в центре и на периферии. Поэтому для повышения эффективности коммуникативной политики фирма «Trade Master» разбила рынок информационных технологий на две части: Краснодар и Краснодарский край. Краснодар характеризуется более высокой концентрацией профессионалов, специалистов и продвинутых пользователей. Информация о товарах и услугах здесь распространяется достаточно быстро. Край отличается меньшей информированностью о современных технологиях, новости и техническая литература сюда доходит с большим опозданием, население менее восприимчиво к новым технологиям и спрос на данные товары и услуги достаточно низок. Поэтому формы и методы коммуникации фирмы в Краснодаре отличаются от коммуникаций по краю.

*Анализ выбора обращения*

Выявив целевую аудиторию и изучив ее потребности и возможности, фирма приступает к разработке эффективного обращения, которое должно привлечь внимание фирмы-заказчика и побудить ее к совершению покупки.

Формулируя обращение к потенциальным заказчикам, фирма «Trade Master» делает акцент на рациональных мотивах, то есть убеждает заказчика в качестве и надежности компьютеров, ссылаясь на мировую известность их поставщика – COMPAQ. При этом фирма приводит данные о предпочтительности использования сетевых технологий COMPAQ Российскими государственными органами, такими как Администрация Президента России, Государственная Дума и так далее. Это позволяет убедить заказчиков в превосходстве техники COMPAQ над аналогами и привлечь к сотрудничеству большее число фирм.

В качестве основного мотива фирма использует комплексность предлагаемых решений, то есть предоставление полного цикла работ – от осмотра помещения и проектирования сети до ее монтажа и обслуживания. По мнению фирмы именно этот мотив наиболее эффективен для привлечения корпоративных заказчиков, так как почти все фирмы предпочитают решать свою проблему комплексно и разом, не принимая множества отдельных решений.

Исходя из естественного желания заказчика компьютерных технологий «с умом» потратить деньги, фирма «Trade Master» сделала вывод, что при выборе фирмы-поставщика таких технологий, к последней будут предъявляться повышенные требования и самое пристальное внимание будет уделяться ее деятельности, опыту работы и квалификации сотрудников, успешно завершенным проектам. Поэтому, для удовлетворения желаний заказчика фирма предоставляет ему для ознакомления корпоративную легенду, оформленную в виде альбома, или, если встреча с заказчиком проходит «накоротке», устно. Корпоративная легенда фирмы «Trade Master»демонстрирует большой опыт ее работы на рынке компьютерных технологий, показывает высокую квалификацию персонала фирмы и делает упор на наличии статуса авторизованного дилера и сервис-провайдера COMPAQ.

Корпоративная легенда способствует привлечению фирм-заказчиков, хотя основывается в основном на психологии корпоративного заказчика. Обычно корпоративной легендой интересуется руководитель фирмы и поручает техническому специалисту ознакомиться с деятельностью фирмы-поставщика. Но так как технический специалист, в отличие от руководителя фирмы, склонен доверять информации полученной от сотрудников фирмы, то предоставление ему эффектной корпоративной легенды иногда становится решающим фактором для заключения сделки.

Обычно вместе с корпоративной легендой специалист по продажам предоставляет заказчику свидетельства в пользу своей фирмы и производимого ею товара. Он называет ряд довольно известных и авторитетных организаций, которые были заказчиками фирмы «Trade Master» или остаются ее постоянными клиентами. Это вызывает у потенциальных заказчиков доверие к фирме и довольно часто приводит к успешному сотрудничеству.

*Анализ каналов коммуникации*

Исходя из особенностей компьютерного рынка и восприятия товаров и услуг информационных технологий различными категориями потребителей фирма «Trade Master» при выборе действенных каналов коммуникации использует *теорию Алсопа.* Вкратце она формулируется так*: «Фактором, в действительности создающим или уничтожающим товар, услугу или имидж фирмы, является молва»*. Молва всегда распространяется «от центра к краям» системы окружностей.

Краснодарский край:



Рисунок 4 – Распространение информации

Поле, на котором располагается самая внешняя окружность, – это «территория», соответствующая общему населению Краснодара и края. Самая внешняя окружность соответствует общему числу пользователей. Следующая окружность соответствует кругу людей, являющихся продвинутыми пользователями-энтузиастами применения информационных технологий, хотя многие из них не обязательно любят технику, не умеют программировать и не знают, как разобрать компьютер. Третья окружность описывает число людей-специалистов, которые знают, как написать программу, как собрать комплект оборудования и влюблены в компьютерную технику. Центральная окружность представляет людей-профессионалов, чья жизнь и зарплата зависят от компьютерной техники. В основном это сотрудники информационных отделов и управлений различных организаций. Эти люди настоящие эксперты, они знают рынок информационных технологий и почти мгновенно вырабатывают решение о любых товарах, услугах и фирмах, которые представлены на этом рынке.

Для того, чтобы быстро и эффективно распространить информацию о товаре, услуге или фирме, следует заронить ее в самый центр системы, а дальше она распространится сама собой – как круги по воде. Именно так поступает фирма «Trade Master», проводя коммуникативную политику, направленную в первую очередь, на профессионалов, работающих на рынке информационных технологий. Для привлечения их внимания фирма использует следующие мероприятия:

* организует выставки и презентации, где специалисты могут увидеть товар в действии, получить ответы на интересующие вопросы относительно его технических характеристик, ознакомиться с рекламными проспектами, завязать прямые контакты с представителями фирмы;
* ведет семинарскую деятельность (в том числе участвует в семинарах сторонних организаций и фирм).

Однако, учитывая двухуровневую систему принятия решений о закупках в организациях, мало показать техническим специалистам достоинства предлагаемых товаров и услуг. Необходимо еще убедить руководителя предприятия-заказчика в надежности и компетентности фирмы-поставщика. А так как для руководителей предприятий основным критерием надежности часто является известность фирмы, то для достижения узнаваемости и создания благоприятного образа фирма «Trade Master» проводит следующие мероприятия:

* установка информационных и рекламных щитов в центре города;
* размещение информационных и рекламных материалов в отраслевых периодических изданиях на корпоративной основе;
* разработка фирменного стиля.

В целом, для продвижения своего товара – компьютерных сетей, фирма «Trade Master» использует канал личной коммуникации, считая его наиболее действенным и эффективным при работе с корпоративным заказчиком. При этом она использует наиболее качественный подход, учитывающий и удовлетворяющий персональные потребности каждого отдельного потребителя.

Прежде чем предложить свои услуги той или иной организации, фирма «Trade Master» собирает все необходимые сведения (наличие компьютерных сетей и их состояние, проблемы, возникающие при эксплуатации и возможности их устранения, финансовое состояние организации и так далее). Затем, если выявлены какие-либо недостатки, то разрабатывается проект модернизации сети, а также рассчитываются затраты на его реализацию. Только после этого опытный агент по продажам предлагает уже готовый проект компьютерной сети, разработанный непосредственно для данной фирмы. Такой подход позволяет фирме лучше понимать потребности своих клиентов и предоставлять наиболее значимые для них услуги.

Одной из таких услуг является предоставление фирмой сервисного и технического обслуживания европейского класса. Исследования рынка, проведенные IBM, показывают, что обслуживание – главное требование корпоративных заказчиков. Это требование выражается как в желании простейшего обслуживания, так и в уверенности, что предлагаемое оборудование способно «развиваться, чтобы удовлетворить будущие запросы». Понимая это, фирма «Trade Master» использует сервисное обслуживание в качестве средства для стимулирования сбыта.

За многолетний опыт работы в Краснодаре и на территории края фирма приобрела много постоянных клиентов, коммуникация с которыми осуществляется посредством рассылки:

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

Как уже было отмечено, в силу значительной неравномерности в развитии информационных технологий в Краснодаре и Краснодарском крае, фирма «Trade Master» на территории края применяет иные средства коммуникации, чем в Краснодаре.

Исходя из того, что краевой потребитель в наибольшей степени склонен доверять местным авторитетам или «соседу», то здесь проводится следующая коммуникативная политика. Из множества фирм, действующих на территории края, выбирается наиболее авторитетная и преуспевающая фирма. С ней ведутся активные экономические отношения, в результате чего данная фирма покупает компьютерную сеть, а фирма «Trade Master» приобретает образ надежного партнера. Дальнейшее распространение информации о фирме по территории края произойдет само собой посредством молвы. Никакое иное средство распространение информации не даст большего результата, так как на периферии больше доверяют опыту соседа, чем рекламе.

**3. Предложения и рекомендации по усовершенствованию коммуникативной политики предприятия**

Проведенные исследования показывают, что фирма «Trade Master» в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на достаточно высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на товар. Однако, вследствие неустойчивого положения в экономике России и отсутствия достаточных средств для финансирования полномасштабной маркетинговой деятельности, фирма «Trade Master» применяет только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия.

В случае улучшения финансового состояния фирмы «Trade Master» можно будет использовать более действенные и дорогостоящие формы коммуникации и каналы распространения информации.

В частности, для создания благоприятного образа фирмы в глазах общественности можно было бы провести следующие мероприятия:

* создать общество специалистов по компьютерным технологиям. Такое общество стало бы лидером общественного мнения в области информационных сетей, что позволило бы фирме «Trade Master» формировать благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых товарах и услугах;
* выделять средства на поддержку научных работ;
* выпускать хорошо оформленные годовые отчеты и опубликовывать их. Это создало бы мнение о фирме как о стабильной, процветающей организации и привлекло к сотрудничеству крупные фирмы.

Все эти мероприятия создали бы благоприятный имидж фирмы, что привело бы к стремлению руководителей предприятий-заказчиков сотрудничать именно с фирмой «Trade Master».

Кроме того, для привлечения внимания специалистов к продукции фирмы, необходимо проводить больше выставок и семинаров. На таких мероприятиях осуществляется большая коммерческая и рекламно-пропагандистская работа. Установлено, что большинство контрактов заключается или непосредственно на выставке, или через несколько дней после ее окончания.

Особое внимание фирме «Trade Master» следует обратить на внутренние коммуникации, так как проведение эффективных внутренних коммуникаций позволяет совершенствовать организацию работы с клиентами фирмы, изучать клиентов и создавать благоприятный образ фирмы. Для достижения этих целей фирме необходимо:

* заставлять изучать характеристики товара продавцов и менеджеров. Сотрудники фирмы должны знать и уметь рассказать все подробности о продаваемом товаре, они должны быть для покупателя источником информации;
* воспитывать у сотрудников любезность и отзывчивость;
* применять принцип превращения случайного посетителя в покупателя;
* выяснять у уже имеющихся клиентов имена потенциальных покупателей. Лучший источник новых клиентов - это клиент уже имеющийся. Из психологии давно известно, что люди любят убеждать других в правильности своего решения;
* разработка единой корпоративной легенды и постоянное информирование сотрудников о деятельности фирмы (проведение семинаров).

Несмотря на проведение всех перечисленных мероприятий основной формой коммуникации фирмы должна оставаться личная продажа. Однако можно усовершенствовать обращение, подчеркнув в нем достоинства фирмы, такие как, например, предоставление сервисного и технического обслуживания.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий.

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

*Эти затраты будут равны = 25 000 руб.* В эти затраты включаются:

* аренда помещения,
* лицензия на открытие общества,
* рассылка пригласительных и так далее.

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

*Разработка анкеты и ее тиражирование = 5 000 руб.*

1. Итого затраты на мероприятия составят *30 000 тыс. руб.*

Рассчитаем эффективность, ожидаемую после проведения мероприятий.

Эффективность = Общая прибыль / Сумму затрат

Эффективность = 35 000 / 30 000 = 1,16

Предположим, что разработанные предложения позволят увеличить прибыль предприятия на 5%. Исходя из этого, рассчитаем балансовую рентабельность деятельности по следующей формуле:

Rб = (П / Sобщ) × 100%,

где *П* – прибыль, руб.;

Sобщ*.* – суммарные затраты.

Rб = (35 000 / 30 000) × 100% = 116 %

Подсчитаем, за какое количество времени окупятся предложенные нами мероприятия.

Tок = Суммарные затраты / Общая прибыль

Tок = 30 000 / 35 000 = 0,85

Следовательно, затраты на совершенствование коммуникативной политики очень быстро окупятся, и ожидаемый от предложенных мероприятий эффект не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход с каждого вложенного рубля 1 руб. Таким образом, наши затраты окупятся за восемь месяцев.

**Заключение**

Каждый руководитель компании хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Среди этих условий важнейшее – организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

Коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация – это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой – формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства.

Согласно исследованиям руководитель большую часть своего 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 процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации – одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время проведение маркетинговых мероприятий позволяет предприятиям выжить в условиях сложной экономической обстановки. Однако не все предприятия в состоянии применять весь комплекс маркетинговых исследований. Поэтому чаще всего применяется только комплекс мер, формирующий и стимулирующий сбыт, то есть коммуникационная политика.

Обычно к коммуникативной политике относят: рекламу, стимулирование сбыта, работу с общественностью и личную продажу. Выбор той или иной формы коммуникации зависит от продаваемого товара или услуги. Чаще всего для продвижения товара применяются все перечисленные формы в комплексе.

Фирма «Trade Master» применяет маркетинг на протяжении всей своей деятельности. Однако, как и во многих фирмах, эта деятельность включает только самые необходимые средства стимулирования сбыта. Ориентируясь на корпоративного заказчика, фирма в качестве основной формы коммуникации применяет личную продажу. Она устанавливает непосредственные отношения с потребителями и выясняет точные требования клиента, а затем создает индивидуальную продукцию, идеально соответствующую этим запросам. Слабость фирмы проявляется только тогда, когда она не может общаться с покупателем «лицом к лицу».

Объектом маркетинга фирмы «Trade Master» не является анонимный «средний» потребитель, к которому привыкли в компаниях по продажам потребительских товаров. Объектом маркетинга является весьма определенный, индивидуальный клиент.

Таким образом, фирмой «Trade Master» не проводилось крупных исследований рынка, направленных на выяснение общих потребностей, поскольку нужды каждого клиента глубоко изучались торговыми работниками, и конечно, изучались конкретно в отношении каждого уникального в своем роде клиента.

Кроме того, у фирмы «Trade Master» нет необходимости в рекламе или компании по продвижению продукции на рынок в традиционном смысле слова, поскольку специфика продукции при индивидуальной продаже лично объясняется клиенту торговым работником. Техника продаж строится на принципах контакта «лицом к лицу»; для повышения эффективности эта техника подкрепляется выставочно-семинарской деятельностью и прямыми почтовыми рассылками.

Реклама фирмы «Trade Master» всегда была рассчитана главным образом на создание популярности самой фирмы, а не ее продукции. Рекламирование же товара или услуги направлено главным образом на конкретный круг потребителей – корпоративных заказчиков.

В коммуникативной политике фирмы «Trade Master» ключевым моментом является роль, которую играют профессионалы рынка информационных технологий. Поэтому продвижение следует начинать с организации общественного мнения профессионалов и компьютерной прессы. Кроме того, в своей деятельности фирма использует принцип «80-20», согласно которому значительная доля общего сбыта приходится на профессионалов и специалистов. И еще одна особенность коммуникативной политики фирмы – продвижение товаров в крае осуществляется посредством молвы, без привлечения других средств распространения информации.

**Библиография**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.
3. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2003. – 397с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672с. :ил. – Парал. тит. англ.

**Глоссарий**

*Внешние коммуникации* – коммуникации между организацией и внешней средой.

*Внутренние коммуникации* – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

*Коммуникации вертикальн*ые – движение информации с одного уровня на другой.

*Коммуникации горизонтальные* – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

*Коммуникации невербал*ьные – обмен информацией, выраженной не словами, а символами.

*Коммуникации нисходящие* – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

*Коммуникации восходящие* – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

*Коммуникации* – обмен смысловой информацией между двумя и более людьми.

*Обратная связь* – реакция на коммуникации, помогающая отправителю информации определить, была ли она воспринята получателем.

*Помехи* – все, что искажает смысл при коммуникациях.

*Процесс коммуникации* – обмен информацией между двумя или большим числом людей.

*Связующий процесс* – в менеджменте процесс, необходимый для выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникация.

*Семантика* – наука о способах использования слов и передаваемом ими смысле.

Размещено на http://www.