

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование бизнес – коммуникаций на мебельном предприятии
ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» г. Екатеринбурга**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О. В. Кружкова
(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Нормоконтролер:

_____ Н. В. Федоровых
(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Исполнитель:

Одякова Евгения Сергеевна
студент группы ББ-41z, 4 курса,
заочного отделения
направление
«38.03.02» - Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»)

(подпись)

Научный руководитель:

Аликперов И. М.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС - КОММУНИКАЦИЙ НА МЕБЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА	7
1.1. Характеристика ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ».....	7
1.2. Анализ основных форм и принципов внешних бизнес - коммуникаций компании	16
1.3. Анализ основных форм и принципов бизнес-коммуникаций внутри компании.....	24
Вывод по главе 1.....	35
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННЕГО СТАНДАРТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ НА МЕБЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА И ЕГО ОБОСНОВАНИЕ	37
2.1. Описание внутреннего стандарта по использованию бизнес - коммуникаций и его обоснование	37
2.2. Организационно-экономическое и правовое обоснование внедрения и реализации внутреннего стандарта по использованию бизнес-коммуникаций	40
2.3. Содержание деятельности менеджера по внедрению и реализации внутреннего стандарта по использованию бизнес-коммуникаций.....	44
Вывод по главе 2.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастанием роли бизнес - коммуникации на современном этапе развития общества, в условиях перехода к рыночной экономике, роста международного сотрудничества. В современных российских условиях отношение к деловым коммуникациям кардинально изменилось. Раньше, в обществе жесткой иерархии, где главенствовала монологическая коммуникация, не было нужды в разнообразии их методов и форм, поскольку главным инструментом был приказ. Сегодня, появление нового коммуникативного пространства, связанного с демократизацией экономики, обусловило возрастание значимости деловой коммуникации, которая из дополнительного инструмента по отношению к сфере производства товаров, работ и услуг превратилась в важную функцию, осуществляемую субъектом предпринимательства для достижения делового успеха.

Бизнес – коммуникации способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Невозможно назвать специалиста, не говоря уже о руководителях, который бы мог успешно трудиться, не зная основ делового общения.

В последнее время большое внимание уделяется проблеме развития коммуникативной компетенции и, в частности, применению навыков деловой коммуникации в предпринимательской деятельности, о чем свидетельствуют работы таких авторов, как О. А. Казакова, Е. А. Борисова, Л. Г. Титова, Л. И. Чернышева, Д. П. Гавра, М. Б. Жернакова и др. По мнению авторов, именно от уровня владения всеми возможностями и особенностями коммуникативной технологии специалиста зависит и успех делового общения.

Бизнес - коммуникацию ввиду своей сложности и специфичности исследователи выделяют в особый социально-психологический феномен (явление), который развивается по своим законам, имеет свой характер и свои «правила игры», которому присущи определенные особенности.

Так, например, специалист, выстраивая деловое общение, должен:

- уметь формулировать цели и задачи;
- владеть всеми формами бизнес - коммуникаций: беседа, спор, полемика, дискуссия, прения, диспут, деловое совещание, «круглый стол», командная деловая игра, переговоры, торги и пр.;
- иметь навык доказывать и обосновывать, четко аргументировать и ненавязчиво убеждать, критиковать и опровергать, достигать соглашений, компромиссов, корректировать поведение оппонента и его оценки;
- владеть речевым и служебным этикетом и уметь его использовать и др.

Благодаря навыкам бизнес - коммуникации в предпринимательской деятельности возможно избежать просчетов, снижения качества работы, выпускаемой продукции и т.п. От грамотно выстроенного делового общения в торговле напрямую зависит уровень продаж, так как продажа определенного товара или услуги предполагает коммуникацию между продавцом и клиентом (партнером). От того насколько продавец владеет мастерством бизнес - коммуникации: навыками демонстрации и предложения товара; умением рекламировать товар и соответственно предложить сопутствующие или взаимозаменяемые товары; знает психологические основы человеческих коммуникаций; использует этические принципы взаимоотношений в трудовой деятельности и др. зависит успех сделки, а значит и благосостояние компании в целом.

К сожалению, действительность такова, что далеко не каждый специалист в полной мере владеет навыками бизнес - коммуникации, поэтому определенные сложности при выстраивании делового общения, часто делают его непродуктивным, например, без успеха проходят деловые переговоры, теряются потенциальные клиенты из – за некорректно обработанных звонков, возникают конфликтные ситуации в связи с несоблюдением правил делового этикета и др. Данная ситуация

актуализирует *проблему* поиска путей и средств развития навыков бизнес - коммуникаций у специалистов.

Тема данной выпускной квалификационной работы – совершенствование бизнес - коммуникаций на мебельном предприятии ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» г. Екатеринбурга.

Объектом данного исследования являются бизнес - коммуникации.

Предметом – процесс бизнес - коммуникаций на мебельном предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать комплекс мероприятий для совершенствования бизнес – коммуникаций на мебельном предприятии ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» в г. Екатеринбурге.

Для решения цели были поставлены следующие *задачи*:

- 1) Дать краткую характеристику организации ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», на примере которой будет проводиться исследование.
- 2) Проанализировать опыт применения форм и принципов при осуществлении внутренних и внешних бизнес - коммуникаций ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ».
- 3) Представить описание внутреннего стандарта по использованию форм и принципов бизнес-коммуникаций и его обоснование.
- 4) Охарактеризовать организационно-экономическое и правовое обоснование внедрения и реализации внутреннего стандарта по использованию форм и принципов бизнес-коммуникаций.
- 5) Раскрыть содержание деятельности менеджера по внедрению и реализации внутреннего стандарта по использованию форм и принципов бизнес-коммуникаций.

Методы исследования, использованные в работе:

– *теоретические*: анализ теоретической литературы; синтез полученной информации; индукция и дедукция; систематизация и структурирование информации;

– *практические*: наблюдение, сравнение, исследование, тестирование, опрос, анализ результатов деятельности организации.

Выпускная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы, глоссарий. Текст работы проиллюстрирован таблицами и приложениями.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС - КОММУНИКАЦИЙ НА МЕБЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

1.1. Характеристика ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Общество с ограниченной ответственностью Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ» (сокращенное фирменное наименование общества - ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ») осуществляет свою деятельность от 03.10.2003 (согласно свидетельству о государственной регистрации). Общество действует на основании устава и законодательства Российской Федерации, создано без ограничения срока его деятельности, состоит из одного участника (далее - участник, единственный участник).

Место нахождения общества: 620017 г. Екатеринбург, проспект Космонавтов 18 литер «Б», к.207.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Основными видами деятельности общества являются оптовая и розничная торговля [51, с. 3].

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом [51, с. 3].

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами с соблюдением требований Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иных федеральных законов, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются предста-

вительства, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации [51, с. 4].

Компания имеет *сеть филиалов* в городах Урало-Сибирского региона: Екатеринбург, Челябинск, Уфа, Омск, Новосибирск и Красноярск. Этапы развития ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»:

- 1) 13.12.2001г. - открытие филиала в г. Новосибирск
- 2) 23.04.2002г. - открытие филиала в г. Уфа
- 3) 07.06.2004г. – открытие филиала в г. Челябинск
- 4) 24.05.2006г. - открытие филиала в г. Омск
- 5) 11.03.2013г. - открытие филиала в г. Красноярск

Основное производство сосредоточено в г. Алапаевске (компания-партнер, производит мебельные комплектующие, а ООО Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ» продает). В филиале г. Екатеринбурга есть лишь цех распила. Производство представлено в виде следующих услуг: *раскрой, распил, кромление плиты, присадка и сращивание, изготовление радиусных деталей и фасадов. Производство – единичное.*

Миссией компании является создание эффективной системы комплексного снабжения клиентов комплектующими для малоэтажного домостроения и производства мебели. *Миссия компании* представлена следующими структурными элементами:

1) Удовлетворение запросов потребителей:

- широкий ассортимент продукции (плитная продукция: ЛДСП, ЛМДФ, ДВПО, ХДФ; постформинг, лента кромочная, фурнитура; строительно-плитная продукция: МДФ шлифованная, OSB, ДСП шлифованная и др.);
- сервисные услуги по раскрою, распилу и кромлению плиты, по присадке и сращиванию, изготовлению радиусных деталей и фасадов, а также доставке продукции;
- индивидуальный подход к каждому;

- возможность формирования складской программы под клиента и поддержки необходимого страхового запаса на складе;
- возможность поставки от 1 единицы продукции до вагонной партии;
- работа в режиме «наш склад – ваш склад», обеспечивающая снижение затрат потребителя на хранение материалов и снижение их складских запасов;
- гибкая система ценообразования в зависимости от объёма и условий поставок.

2) Удовлетворение запросов сотрудников:

- соц. гарантии сотрудников;
- развитие профессиональной компетенции сотрудников;
- безопасность сотрудников на предприятии;
- достойная заработная плата.

3) Удовлетворение запросов собственников общества:

- увеличение прибыли;
- расширение филиальной сети;
- выход на международный рынок.

4) Главная цель организации - лидерство среди поставщиков комплектующих материалов для производства мебели и строительной плитной продукции.

5) Продукт (услуги), который производит компания:

- строительной-плитная и плитная продукция;
- услуги распила;
- индивидуальное домостроение.

6) Используемые технологии:

- высококачественное специализированное оборудование (производственная линия по выпуску погонажной продукции, сращенной в длину);
- оборудование для ламинирования;

- сушильные камеры периодического действия;
- линия распила тонкомерной древесины;
- многопильный круглопильный станок;
- линия автоматической сортировки).

7) *Охваченные рынки:*

- Россия (Урало-Сибирском регион),
- Украина,
- поставки в Египет,
- Таджикистан, Узбекистан,
- партнерство с Германией, Австрией.

8) *Ценности, проповедуемые организацией:*

- открытость,
- взаимное уважение,
- доверие.

9) *Принципы деятельности организации (общемировые принципы):*

- использование методов работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы;
- соблюдение этики в бизнесе;
- проявление лояльности к работникам, применение фундаментальных основ менеджмента и др.).

Организационная структура ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» является линейной (рис. 1). Линейная структура управления – структура, при которой управленческие воздействия, передающиеся на другие уровни производства и управления, включают административные функции (организация) и процедуры (принятие решений).

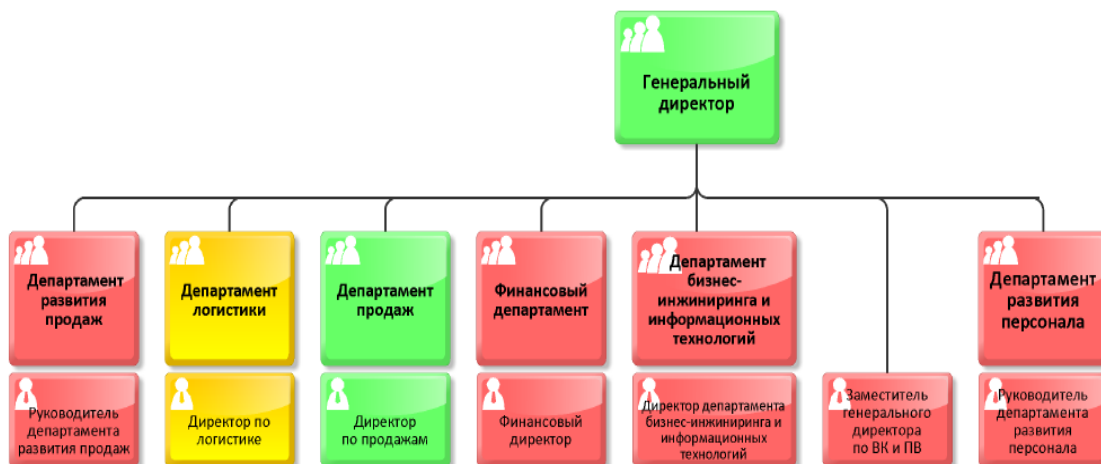


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Основные недостатки:

- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником;
- большое количество управленцев верхнего уровня;
- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Основные преимущества:

- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения;
- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание; согласованность действий исполнителей.

Организационную структуру в данной компании можно разделить на три уровня: высший уровень (генеральный директор); средний уровень (руководители структурных подразделений); уровень исполнения (рядовые сотрудники).

На первом уровне управления - генеральный директор определяет стратегию взаимодействия между структурными подразделениями.

На втором уровне управления - руководители структурных подразделений определяют тактику операционных взаимодействий.

На третьем уровне происходит решение поставленных задач согласно установленной тактике операционных взаимодействий.

Каждое подразделение (департамент) преследует определенные цели в своей трудовой деятельности и имеет определенный функционал, которые отражены в таблице 1 «Характеристика блоков управления организацией» (Приложение 1).

ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» придерживается использования основных методов управления в своей деятельности по отношению к своим сотрудникам (табл. 2):

Таблица 2 - Методы управления в ООО Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Методы	Пример
Экономические	Материальное стимулирование (заработная плата, ежемесячные премии + премии за специальные задания, надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию, оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни, предоставление транспортных средств и бензина, возмещение телефонных затрат, пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов).
Административно-правовые методы управления	Организационное и распорядительное воздействие (устав, орг. структура компании, штатное расписание, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции, приказы, положения); дисциплинарная ответственность и взыскания (замечание, выговор, увольнение), материальная ответственность (положение о подотчетных лицах); административная ответственность и взыскания (предупреждения, административный штраф).
Социально-психологические методы управления.	Беседа, индивидуальный подход к каждому сотруднику.

ООО Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ» активно осуществляет взаимодействие с внешней средой. Что касается внешней среды прямого воздействия, то компания взаимодействует с трудовыми ресурсами, поставщиками,

потребителями, посредниками, финансовыми организациями, конкурентами, союзами и обществами по интересам, правительством, муниципальными органами.

Взаимодействие ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с внешней средой косвенного воздействия отражено в таблице 3.

Таблица 3 - Внешняя среда косвенного воздействия в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Внешняя среда косвенного воздействия	Что/кто это?
Политика	Правительство Свердловской области
Экономика	Уровень инфляции, валютный курс, стоимость топлива; ставка рефинансирования ЦБ
Технологии	Постоянная потребность в новых технологиях для улучшения качества производства продукции; потребность в новом дорогостоящем оборудовании
Социальный фактор	Общество постоянно испытывает потребность в мебели, мебельных комплектующих
Природно-климатические условия	Зависимость от сезонности (лето-пора строительства, зима-время затишья); лесные пожары
Законодательная база	Устав организации, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, о внесении в ЕГРЮЛ, трудовой гражданский, уголовный кодексы

Осуществляя договорную деятельность с контрагентами, ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» выступает в роли: поставщика продукции; покупателя продукции, услуг; залогодателя; займодавца; заемщика; страховщика имущества; арендатора и арендодателя; заказчика услуг.

Для оценки экономической ситуации на предприятии нами был проведен анализ, касаемо прибыли, рентабельности и распределения финансовых ресурсов. Результаты по экономической деятельности за 2013, 2014 и 2015 года отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» по экономической деятельности за 2013, 2014 и 2015 года

Показатели, тыс. руб.	Года			Отклонения			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013 гг.		2015/2014 гг.	
				абсо- лют.	отно- сит.	абсо- лют.	отно- сит.
Выручка	1649800,0 0	1424394,0 0	1402788,0 0	- 225406,0 0	-15,82 %	- 21606,0 0	-1,54 %
Себестои- мость	1474865,0 0	1278340,0 0	1260105,0 0	- 196525,0 0	-15,37 %	- 18235,0 0	-1,45 %
Затраты на 1 руб. реализо- ванной про- дукции	89,40	89,75	89,83	0,35	0,39 %	0,08	0,09 %
Прибыль (убыток) от продаж	24 350,00	19 446,00	21 940,00	-4904,00	-25,22 %	2994,00	11,37 %
Чистая при- быль	4 660,00	1 810,00	920,00	-2850,00	-157,46 %	-890,00	-96,74 %
Рентабель- ность продаж	1,48%	1,37%	1,56%	-0,11 %	-8,11 %	0,20 %	12, 71 %

Финансовые ресурсы отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Финансовые ресурсы ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Финансовые ре- сурсы	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	Удельный вес		
				2013 г.	2014 г.	2015 г.
Нераспределенная прибыль	42 252,00	45 431,00	46 351,00	0,10	0,11	0,09
Оборотные сред- ства	365709,00	312309,00	414825,00	0,86	0,75	0,81
Амортизационные отчисления	3778,00	7951,00	12018,00	0,01	0,02	0,02
Кредиты	165785,00	126619,00	196051,00	0,39	0,30	0,38
Валюта баланса	424,00	416,00	514,00			

На основании данных таблиц 4, 5 можно отметить следующее:

- 1) Наблюдается сокращение выручки от реализации продукции, за 3 года на 247 012 тыс. руб. Соответственно при этом и сокращается себестоимость продукции, за 3 года на 214 760 тыс. руб.;

- 2) Затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2015 г. Увеличились на 43 коп. по сравнению с 2013 г.;
- 3) Наблюдается сокращение прибыли в 2015 г. по отношению к 2013 г.;
- 4) В 2015 г. по сравнению с 2014 г. показатель прибыли увеличился;
- 5) Рентабельность продаж в периоде с 2013 г. по 2015 г. возросла, что говорит о том, что темпы роста реальной выручки опережают темпы роста затрат (выручка и с/с не возрастают).

Исходя из общей характеристики ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» можно сделать следующие выводы:

- 1) Компания имеет развитую организационную структуру с четким разделением функций между подразделениями;
- 2) Социально ориентирована на сотрудников, так как предоставляет социальные гарантии и применяет различные методы управления;
- 3) Ориентирована на потребителя и партнеров, что проявляется в широко представленном ассортименте продукции и услуг, обширном списке контрагентов;
- 4) В компании прослеживается нестабильность касаясь экономической ситуации, о чем свидетельствует сокращение прибыли и увеличение затрат в определенных периодах.

В целом, видно, что ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» активно взаимодействует как с внутренней, так и с внешней средой, однако показатели экономической ситуации на предприятии позволяют нам предположить, что бизнес - коммуникации осуществляются недостаточно эффективно. Отсюда следует, что развитие бизнес - коммуникаций у сотрудников является актуальным и делает возможным проведение нашего анализа в данной организации на предмет применения различных форм и принципов бизнес – коммуникации.

1.2. Анализ основных форм и принципов внешних бизнес - коммуникаций компании

Внешняя коммуникация — это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой [47]. Внешние бизнес - коммуникации организации играют важную роль в создании фирменного стиля для бизнеса. Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами [47]. Каждая форма делового общения и все его элементы могут способствовать укреплению корпоративного имиджа. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

В данном параграфе был проведен анализ основных форм и принципов бизнес – коммуникаций, которые ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» использует при взаимодействии с внешней средой.

Выявлены основные партнеры компании по деловому общению из внешней среды (табл. 6).

Таблица 6 – Внешние бизнес - коммуникации ООО Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ»

Внешняя среда	Основные представители
Потребители	Розничные покупатели, ООО «Фабрика мебели», ООО «Уралсервис», ООО «Стройкомплект», ООО «АСМ-Модуль», ООО «Дизайнер», ООО «Октябрьское», ООО «Поставка», ИП Вертьянов С.Ю., ООО «Левша», ООО «Мебель для кухни» и др.
Поставщики	ООО «Первая лесопромышленная компания», ООО «Кроностар», ОАО ДОК «Красный Октябрь», ООО «Флайдерер», «Югра-плит», ООО «Кроношпан», ООО «Болдерая ЛТД», ООО «Хефеле Рус», ООО «Гратис», ООО «Рехау», ООО «Слотекс».
Посредники	Транспортные компании: ОАО «РЖД», ООО ТК «ТрансЛогистик», ООО ТК «Деловые линии» и др. Кадровые агентства: ООО «Вентра Урал»; ООО «Карьера.ру», системы электронного рекрутинга (E1.ru, HH.ru, job.ru, superjob.ru, rabota66.ru). Финансовые организации: ОАО «Сбербанк России», ЗАО «Банк Интеза», ЗАО «Уралприватбанк». Выставки (ЭКСПО)
Конкуренты	ООО «Коскилес», ООО «Юглесинвест», ЗАО «ЛЕСОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ», ООО «Сибторгстрой», ООО «НЭК-С»,

Продолжение таблицы 6

	ООО «ОРИОН-ВН», Новгородская область, Великий Новгород и др.
Государственные организации	Таможня, биржа труда, ИФНС, ПФР, проверяющие инспекции (по пожарной безопасности, экологии и др.), кадастровые палаты, ФСФР, Ассоциация Уральских Мебельщиков, Союз Лесопромышленников Урала, Уральская Торгово-промышленная палата, правительство, суды и др.

На основании данных, полученных в ходе выборочных бесед с сотрудниками компании, определено, что самыми распространенными формами бизнес - коммуникаций с внешней средой в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» являются: *деловая беседа (в том числе по телефону), деловые переговоры, деловая переписка, презентация.*

Для того чтобы разобраться насколько эффективны данные формы бизнес-коммуникаций на практике, было проанализировано деловое взаимодействие с сегментами внешней среды. Эффективность бизнес-коммуникаций была рассмотрена с точки зрения соотношения поставленных целей в ходе делового общения и результатов.

Взаимодействуя *с потребителями*, по словам директора по продажам и руководителя департамента развития продаж, основной целью ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» является заключение контрактов на наиболее выгодных условиях, что в результате будет способствовать увеличению прибыли компании.

Основным показателем того, насколько продуктивно данное взаимодействие осуществляется с потребителями, являются финансовые результаты деятельности предприятия, которые определяются количеством полученной прибыли и уровнем рентабельности. Финансовая ситуация а компании, проанализированная нами в параграфе 1.1. за последние три года (табл. 4, 5) говорит нам о том, что рентабельность имеет положительную динамику, однако наблюдается сокращение прибыли в 2015 г. по отношению к 2013 г.

Прибыль компании главным образом зависит от уровня продаж, выпускаемой продукции/услуг. Подписание договора на продажу на выгодных

для компании условиях является показателем успешного завершения переговоров. Для того, чтобы определить на сколько успешно были проведены переговоры в 2013, 2014, 2015 годах, были запрошены данные о количестве заключенных договоров на продажу товара (табл. 7).

Таблица 7 – Количественные показатели заключенных договоров на продажу

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество заключенных договоров на продажу производимой продукции, шт.	80	98	87

Согласно показателям таблицы 8, можно отметить то, что положительная динамика по количеству заключенных договоров на продажу незначительна, а при сравнении результатов 2014 и 2015 годов она и вовсе отсутствует. Также был выявлен тот факт, что примерно 60 % от числа договоров, представленных в таблице 8, пролонгированы и лишь 40 % из них являются новыми клиентами, что говорит о возможных проблемах в бизнес - коммуникациях и отсутствии интереса к компании со стороны потенциальных клиентов.

Взаимодействуя с поставщиками, основной целью, которую определяют директор по логистике и руководитель департамента развития продаж, является привлечение наибольшего числа поставщиков качественного и приемлемого по ценам сырья.

Показателем эффективности данного сотрудничества является количество заключенных договоров на покупку товара (табл. 8).

Таблица 8 – Заключенные договоры на покупку сырья

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество заключенных договоров на покупку сырья, шт.	98	112	78

Данные таблицы 8, которые были получены на основании электронного реестра действующих договоров компании, говорят о том, что особой динамики по увеличению количества поставщиков нет, в 2015 году договоров заключено меньше, чем в предыдущие года, более того около 80 % догово-

ров являются пролонгированными. Привлечение и поиск новых поставщиков проходит неактивно и не всегда успешно.

Анализируя бизнес - коммуникации с потребителями и поставщиками, автор обратил внимание на результаты от участия компании в мебельных выставках. Выставки, по мнению начальника отдела маркетинга и рекламы ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», должны главным образом способствовать привлечению новых и удержанию имеющихся клиентов, а успех участия в выставке во многом зависит от количества и качества бизнес – коммуникаций с профильными посетителями. Из форм бизнес-коммуникаций на выставках используются презентации, деловые беседы, переговоры. На выставках города Екатеринбурга компанию представляют менеджеры по продажам, а на выставки в другие города России и выставки международного масштаба направляются топ менеджеры.

Отдача от участия в выставочном мероприятии, в компании оценивается лишь с точки зрения решения поставленных задач (нематериальная отдача). Основными критериями для оценки являются:

- 1) План/факт (соотношение запланированного и реального количества контактов с целевыми посетителями) (табл. 9).
- 2) Процент контактов, приведших к продаже (количество продаж, разделённое на общее количество контактов установленных на выставке) (табл. 10).

Таблица 9 –План/факт контактов с целевыми посетителями по итогам выставок 2013, 2014, 2015 годов

2013 год (4 выставки)		2014 год (3 выставки)		2015 год (3 выставки)	
план	факт	план	факт	план	факт
50 шт.	15 шт.	60 шт.	14 шт.	60 шт.	12 шт.

Как видно из таблицы 10, ожидаемый результат контактов с посетителями выставки не совпадает с фактическими. Планы не выполняются даже на половину.

Таблица 10 –Процент контактов, закончившихся продажей по итогам выставок 2013, 2014, 2015 годов

2013 год		2014 год		2015 год	
Число всех контактов	Число продаж	Число всех контактов	Число продаж	Число всех контактов	Число продаж
15 шт.	5 шт.	14 шт.	3 шт.	12 шт.	4 шт.
Процент контактов, закончившихся продажей					
33%		22%		33%	

Исходя из данных таблицы 10, процент контактов, закончившихся продажей также не высокий.

В целом, исходя из данных, приведенных в таблицах 9, 10, можно сделать вывод, что бизнес - коммуникации на выставках проходят не очень успешно, процент сделок, завершившихся продажей невысокий, а, следовательно, можно предположить, что существуют проблемы на этапе переговоров. Также в компании не учитывается показатель возврата на инвестиции, который мог бы показать убыточно ли для компании какое-либо участие в выставках.

Анализ бизнес-коммуникаций с компаниями конкурентами выявил, что ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» сотрудничает со своими компаниями конкурентами в плане составления комплексного плана заказа потребителю (табл. 11).

Таблица 11 – Совместно заключенные договоры ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с конкурентами

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
ООО «Коскилес»	5	5	2
ООО «Юглесинвест»	2	4	3
ЗАО «ЛЕСОПРОМЫШ-ЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»	5	10	7
ООО «ОРИОН-ВН»	4	6	1

Таким образом, в течение 2013-2015 гг. наблюдается снижение количества совместно заключенных договоров ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с конкурентами в плане составления комплексного плана заказа потребителю.

Успех деятельности компании во многом также зависит от того, насколько хорошо она выглядит в глазах власти, насколько удачно выстраивает бизнес - коммуникации с ее представителями. Осуществляя деловое общение

с государственными органами, компания преследует цель своевременно сдавать отчетность, вести свою деятельность в рамках закона, получать государственные заказы. Бизнес - коммуникации осуществляются посредством деловых писем, деловых бесед и переговоров. По словам финансового директора, компании вся отчетность предоставляется в контролирующие органы в соответствующие сроки, задолженностей по бюджетным отчислениям не имеется. В компании проводятся регулярный аудит бухгалтерской отчетности, проверки пожарной безопасности и др. Как правило, нареканий от проверяющих структур не бывает, в случае же их наличия, ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» устраняет недочеты в кратчайшие сроки.

Если говорить о деловом общении ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с внешней средой в целом, то нельзя не отметить, что очень большое количество бизнес-коммуникаций осуществляется посредством телефонных деловых бесед. Телефонное общение в компании было оценено нами исходя из наблюдений за ответами на звонки секретарей и менеджеров по продажам. Наблюдение осуществлялось в течение недели. Благодаря системе мини АТС, нам удалось прослушать некоторые диалоги между клиентами и сотрудниками. Так как в компании нет утвержденных скриптов телефонного разговора, мы руководствовались общепринятыми правилами ведения деловых бесед по телефону [20]. При анализе звонков использовалась краткая детализация, когда анализируются лишь главные ошибки и итоговый результат разговора. В марте 2016 года автором были проанализированы, 5 телефонных бесед менеджеров по продажам и 5 входящих телефонных звонков секретарей (табл. 12).

Таблица 12 –Анализ телефонных деловых бесед

Анализ телефонных звонков менеджеров по продажам	Анализ телефонных звонков секретарей
<p><i>Звонок №1</i></p> <p><i>Плюсы:</i> правильно приветливо поздоровался.</p>	<p><i>Звонок №1</i></p> <p><i>Плюсы:</i> быстро среагировал на звонок; правильно приветливо поздоровался;</p>

<p><i>Минусы:</i> сказал, что товара нет в наличии, и закончил разговор.</p> <p>Не задал ни одного дополнительного вопроса, не поинтересовался, какие еще позиции планируют покупать. Не установил личный контакт. Не было попытки извлечь хоть какую-то пользу из этого звонка.</p> <p><i>Итог:</i> звонок потерян, результата нет.</p>	<p>оперативно переключил входящий звонок на нужного специалиста</p> <p><i>Минусы:</i> не дождавшись соединения со специалистом, повесил трубку</p> <p><i>Итог:</i> входящий звонок не дошел до адресата; коммуникация оперативно не состоялась.</p>
<p><i>Звонок №2</i></p> <p><i>Плюсы:</i> подробно проконсультировал по товару; ответил на все дополнительные вопросы.</p> <p><i>Минусы:</i> не называл клиенту своего имени; имя клиента не спросил; продажи не состоялось; во время разговора отвлекся на личный телефонный разговор, без предупреждения переведя клиента в режим ожидания; контакты клиента не были зафиксированы. <i>Итог:</i> звонок потерян</p>	<p><i>Звонок №2</i></p> <p><i>Плюсы:</i> правильно приветливо поздоровался; задал все уточняющие вопросы для соединения с руководителем; при переключении звонка, известил руководителя о том кто и с какой целью ему звонит.</p> <p><i>Минусы:</i> нет</p> <p><i>Итог:</i> входящий звонок был обработан корректно, коммуникация состоялась.</p>
<p><i>Звонок №3</i></p> <p><i>Плюсы:</i> оперативно среагировал на звонок; обращался к клиенту по ИО; использовал технику активного слушания.</p> <p><i>Минусы:</i> не называл клиенту своего имени; не продал дополнительные услуги.</p> <p><i>Итог:</i> продажа получилась, но реализована не в полной мере.</p>	<p><i>Звонок №3</i></p> <p><i>Плюсы:</i> представился, приветливо поздоровался; задал все уточняющие вопросы для соединения с необходимым специалистом</p> <p><i>Минусы:</i> долго не мог принять звонок, так как доделывал другую работу; не дождавшись соединения со специалистом, повесил трубку.</p> <p><i>Итог:</i> соединение со специалистом произошло.</p>
<p><i>Звонок №4</i></p> <p><i>Плюсы:</i> представился, ответил на задаваемые клиентом вопросы</p> <p><i>Минусы:</i> имя клиента не спросил, темп речи менеджера – очень быстрый</p>	<p><i>Звонок №4</i></p> <p><i>Плюсы:</i> представился, приветливо поздоровался; попросил клиента представиться</p> <p><i>Минусы:</i> не уточнил, с какой целью</p>

<p>и трудно усваиваемый для понимания; дополнительных вопросов клиенту не задал.</p> <p><i>Итог:</i> звонок потерян, результата нет</p>	<p>с какой целью звонит клиент и соединил ни с тем специалистом, в результате чего было потрачено дополнительное время</p> <p><i>Итог:</i> звонок был принят, но коммуникация была непродуктивной из-за потери времени</p>
<p><i>Звонок №5</i></p> <p><i>Плюсы:</i> подробно проконсультировал по товару; оперативно сориентировал клиента по наличию</p> <p><i>Минусы:</i> не представился; имя клиента не спросил, тон менеджера был неприветливым.</p> <p><i>Итог:</i> звонок потерян, результата нет</p>	<p><i>Звонок №5</i></p> <p><i>Плюсы:</i> правильно представился и приветливо поздоровался; задал все уточняющие вопросы для соединения со специалистом</p> <p><i>Минусы:</i> не смог оперативно ответить на звонок и не принес свои извинения, чем вызвал раздражение входящего абонента</p> <p><i>Итог:</i> коммуникация состоялась, но настроение клиента было испорчено</p>

Анализ телефонных бесед показал, что сотрудники не соблюдают правил и принципов деловой беседы по телефону, тем самым ставя успех бизнес – коммуникаций под угрозу, вследствие чего происходит потеря потенциальных клиентов, портится имидж компании, может быть упущена важная информация. При обсуждении результатов наблюдения с руководством отделов, мы выяснили, что в компании отсутствует единая методика обучения специалистов разговору по телефону и данный процесс контролируется не особо тщательно.

Для оценки обратной связи от контрагентов компании, автор ознакомился с книгой отзывов и предложений ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ». Замечаний, обнаружено не было, что дает возможность предположить, что сотрудники умеют сглаживать конфликтные ситуации и что они происходят в компании редко.

Таким образом, подведя итог анализу бизнес – коммуникаций с внешней средой возможно сделать следующие выводы:

- 1) Компания достаточно активно взаимодействует с внешней средой, используя на практике различные формы и принципы бизнес - коммуникаций.
- 2) Результаты анализа показали, что в компании существуют проблемы коммуникативного характера, которые ставят под вопрос успешность делового общения с внешней средой
- 3) В компании отсутствуют регламентированные правила проведения деловых бесед, переговоров, что также делает ряд коммуникаций непродуктивным.

1.3. Анализ основных форм и принципов бизнес - коммуникаций внутри компании

Внутренние бизнес - коммуникации организации – это коммуникации между подразделениями и уровнями правления [47]. Общеизвестно, что бизнес - коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Эффективные бизнес - коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства причастности к работе компании, обеспечивают реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля [8].

В целом, внутренние бизнес - коммуникации в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» осуществляются *вертикально и горизонтально*.

Вертикальные коммуникации осуществляются как от руководителей к подчиненным, так и в форме обратной связи - от подчиненных к начальству. Коммуникации по нисходящей линии осуществляются следующим образом: руководство издает руководящие документы, которые доставляются подчиненным уровням и сообщают о текущих задачах, рекомендуемых процедурах посредством информационных писем, нормативных документов, приказов, распоряжений в письменной и устной форме, отчетов, предложений. Коммуникации по восходящей линии тоже выполняют функцию оповещения

руководителей о том, что делается на уровнях подчинения. Таким образом руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Так как компания состоит из множества подразделений, то обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство добивается, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая компанию в нужном направлении. Руководители среднего звена периодически встречаются для обсуждения общих проблем, координации стратегии и обмена информацией. Также сотрудники компании общаются посредством телефона и электронной почты (e-mail). Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников компании.

Также бизнес - коммуникации в данной компании осуществляются как *формально*, так и *неформально*.

Формальные коммуникации в деятельности ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Такие коммуникации существуют в виде письменного сообщения на бумажных, электронных носителях, с помощью факса и телефона. К ним относятся: инструкции, приказы, поощрения, распоряжения, доски объявлений, на которых размещается оперативная информация, поздравления с праздниками, вывешиваются фото лучших сотрудников.

Неформальные коммуникации возникают в процессе общения работников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Данные коммуникации не фиксируются ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Они играют важную роль в деятельности сотрудников, определяют социально-

психологическую атмосферу работы. Сотрудники общаются друг с другом посредством корпоративной сотовой связи, а также непосредственно беседуя.

Что касается видов бизнес - коммуникаций, в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» существуют:

- корпоративная газета, в которой освещаются знаменательные события, интересные факты о компании, публикуются интервью с сотрудниками и др.;
- корпоративная электронная рассылка, с помощью которой сотрудники узнают полезную информацию касаясь их профессиональной деятельности; поздравляют с днем рождения коллег и др.;
- информационные стенды, на которых вывешиваются списки именинников и др. информация.

В ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» был проведен анализ использования основных форм и принципов бизнес-коммуникаций, благодаря которому было выяснено, какие формы бизнес-коммуникаций применяются внутри организации. В результате беседы с руководителем департамента управлением персонала, была получена следующая информация:

- 1) *Совещание*. По средам проводится коммерческое совещание. Цель – оценка состояния продаж в компании. По пятницам проводится совещание, посвященное результатам работы подразделений. Как правило, продолжительность совещаний – 1 час (зависит от повестки). Каждое полугодие проводятся *совещания директоров филиалов*, и каждый квартал собирается *совет директоров*. Также присутствует практика проведения *совещаний внутри отделов*. Данная форма БК осуществляется на основании внутреннего утвержденного *стандарта проведения совещаний* [45].
- 2) *Деловые беседы (в т.ч. по телефону)*. На постоянной основе данную форму БК практикуют генеральный директор, директор по продажам, финансовый директор, руководитель департамента развития персонала. Деловые беседы проводятся в обговоренное заранее вре-

мя на предмет текущих вопросов по деятельности подразделения. Обсуждаются вопросы квартального, недельного планирования задач, текущее состояние дел, способы решения проблемных ситуаций, пожелания обеих сторон по работе отдела и пр. Постоянно происходит *деловое общение по телефону*.

3) *Деловая переписка*. Осуществляется посредством корпоративной электронной почты, официальных, служебных писем. В компании утверждены официальные бланки для оформления служебных писем.

Исходя из выше изложенного, видно, что в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» регламентирован только процесс проведения совещаний, остальные формы бизнес-коммуникаций нигде не закреплены.

Благодаря, принятому стандарту проведения совещаний, в компании проводится анализ каждого совещания, согласно утвержденным нормам [45]. Чтобы оценить эффективность данного стандарта и соблюдение правил, автор запросил листы анализов за март 2016 года и составил сводную таблицу (табл. 13).

Таблица 13 – Сводная анализов совещаний за март 2016г.

Критерий для оценки	Дата проведения совещания								
	02.03.16	04.03.16	09.03.16	11.03.16	16.03.16	18.03.16	23.03.16	25.03.16	30.03.16
Повестка совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Есть цель совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Своевременность предоставления информации к совещанию	+	-	+	+	-	+	+	+	+
Определена форма результата	+	-	+	+	-	+	+	-	+

Продолжение таблицы 13

Предварительное информирование о фактах, которые будут обсуждаться	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Предварительно выслана повестка совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определено время совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определен инициатор совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определен ведущий совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определен секретарь совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определен хронометер	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ведение протокола в электронном виде	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Осуществлялся ли контроль времени	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Все ли участники совещания были готовы	+	-	+	+	-	+	+	-	-
Наличие принятых решений	+	-	+	+	+	+	+	-	+
Проведено согласование протокола	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Определен перечень лиц для информирования	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Назначены ответственные и сроки	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оценка ведущего совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оценка участников совещания	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Согласно данным таблицы 13, как правило, все структурные элементы проведения совещаний соблюдаются (отмечены знаком «+»), есть лишь недочеты (отмечены знаком «-») дисциплинарного характера, касающиеся личной ответственности каждого участника совещания, но их немного. По словам, руководителя департамента развития персонала, после принятия стандарта, совещания приобрели четкую структуру, а жесткое следование регламенту позволило более рационально распределить рабочее время. По мнению автора, стандарт компании недоработан, так как в нем никак не регламентированы принципы проведения совещания. Известно, что опоздания, не подготовка участников к совещанию, нарушения правил деловой этики во время проведения совещания, существенно снижают эффективность коллективной работы по принятию решения. Факт того, что данная проблема присутствует в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» подтвердили опрошенные руководители, а также результаты наших наблюдений. Автору разрешили присутствовать на совещаниях, проходящих по пятницам в течение месяца, где руководители представляют результаты работы своих отделов. Автор провел оценку совещаний с точки зрения соблюдения норм деловой этики и выявил следующие нарушения:

- 1) Присутствие критики (как правило, деструктивной) по отношению к коллегам;
- 2) Неумение воздерживаться от своих эмоций при восприятии информации;
- 3) Перебивание сотрудника во время его выступления;
- 4) Наличие опозданий без уважительной причины;
- 5) Неготовность сотрудников к совещанию (отсутствие уважительной причины).

Данные нарушения деловой этики присутствовали практически на каждом совещании.

Так как у нас не было возможности лично присутствовать во время проведения деловых бесед, среди всех сотрудников офиса (46 человек) автором в марте 2016 года был проведен тест « Умеете ли вы вести деловые беседы?» (Приложение 2). Результаты теста (табл. 14) показали, что достаточно большому количеству сотрудников, возможно, не хватает знаний для того, чтобы их деловое общение складывалось продуктивно и им требуется обучение.

Таблица 14 - Результаты теста « Умеете ли вы вести деловые беседы»

Критерий оценивания	Количество сотрудников
Сотрудники, не владеющие навыками проведения деловой беседы	7 чел.
Сотрудники, владеющие навыками проведения деловой беседы не в полной мере	29 чел.
Сотрудники, владеющие навыками проведения деловой беседы	10 чел.

Анализируя деловую переписку в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», мы выяснили, что общение внутри компании происходит посредством электронного обмена письмами. Из положительных моментов, касаемо данной формы бизнес - коммуникации, мы выделили:

- наличие электронной корпоративной почты;
- разработка корпоративного шаблона автоподписи.

Что касается отрицательных моментов деловой переписки внутри компании, то исходя из собственных наблюдений и выборочных бесед с персоналом офиса, мы выявили следующие проблемные места:

- 1) Отсутствие оперативности при ответах на входящие письма;
- 2) Неточность изъяснения, приводящая к коммуникативным барьерам;
- 3) Несоблюдение правил орфографии и грамматики русского языка.

Также автором в марте 2016 года был проведен тест (табл. 15), определяющий умение вести деловую переписку [46]. Было протестировано 46 сотрудников офиса, включая руководящий состав.

Таблица 15 - Тест « Умеете ли вы вести деловую переписку»

Вопросы	Варианты ответов		
	верно	отчасти верно	неверно
1) Мои электронные письма коллегам и руководству мало чем отличаются от моих писем друзьям.			
2) Я слежу за тем, чтобы создаваемые мной письма были удобны и легки для прочтения.			
3) Я почти никогда не перечитываю свои деловые электронные письма и СМС. Напишу, и сразу отправляю			
4) Я указываю дату, получателя, отправителя и тему сообщения в любом деловом письме и даже записке.			
5) В деловых письмах я редко использую таблицы и графики, так как мне лень. А те, кому надо, и так поймут, что я хотел написать.			
6) Я всегда делаю пометки в распечатанных документах, которые ко мне попадают.			
7) У меня есть грамотные шаблоны для любого делового документа или письма, которые могут мне пригодиться. Это экономит время и позволяет оперативно среагировать на входящие письма.			
8) Отчеты для руководства имеют аккуратные поля, границы, единый шрифт и одинаковое количество цифр после запятой. Я слежу за оформлением документов, это важно.			

Результаты теста (табл. 16) дали следующие показатели, больше половины рядовых сотрудников компании имеют пробелы в знаниях принципов деловой переписки, что влияет на качество делового общения, создает предпосылки для создания коммуникативных барьеров. Ситуация с руководителями порадовала положительными результатами, практически весь состав компетентен в вопросах деловой переписки.

Таблица 16 – Результаты теста « Умеете ли вы вести деловую переписку»

Результат	Руководители	Неруководящий персонал
Отлично! Вы обладаете навыками деловой переписки. Вы осознаете, для чего необходимо грамотно составлять деловые письма, и уделяете процессу их создания особое внимание.	80%	30%
Неплохо. Ваш уровень знаний правил деловой переписки выше среднего. Вы стараетесь создать себе имидж аккуратного и грамотного делового человека. Вас не надо убеждать в важности деловой переписки. Но вы можете улучшить ваши навыки, если прочитаете пару статей на эту тему.	20%	60%
Очень жаль! Деловая переписка – не самый сильный ваш профессиональный навык. Возможно, вам просто непонятна важность этой части вашей работы. Письменные документы во многом формируют мнение о вас как у коллег, так и у руководства. Возможно, вашему руководителю сложно разбираться в ваших отчетах. Коллеги часто просят вас объяснить по телефону, что вы им написали. Как вы думаете, улучшается, или ухудшается от этого ваша деловая репутация? Употребляли ли вы жаргонные слова в письмах клиентам? Как вы думаете, как это повлияло на отношение клиентов к вашей компании? Вам обязательно надо пересмотреть свое отношение к деловой переписке и прочитать пару статей на тему деловой переписки. Настоятельно рекомендуем вам пройти дополнительное обучение.	0%	10%

Проведя беседы с руководящим составом компании на предмет частоты возникновения конфликтов между сотрудниками, мы выяснили, что данное явление весьма не распространено в компании и имеет единичный характер. Возникающие конфликты, как правило, быстро находят разрешение, что позволяет нам сделать предположение, что коммуниканты стараются придерживаться этики делового общения и не переходят границ. Наблюдая за процессом бизнес-коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», автор также не был свидетелем конфликтов.

Для того чтобы определить уровень владения знаниями и принципами бизнес – коммуникации у сотрудников в целом, автором, в марте 2016 года был проведен тест «Конструктивное поведение в процессе бизнес – коммуникаций (БК)» среди руководителей и их подчиненных. Были протестировано 46 сотрудников офиса [31]. Сотрудникам необходимо было представить, что они участвует в переговорном процессе и оценить свои действия по 16 позициям (таблица 17) исходя из пятибалльной шкалы. При анализе результатов, отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что сотрудник наделен достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что сотрудник не обладает достаточными навыками конструктивного поведения в процессе деловых переговоров.

Таблица 17 Тест «Конструктивное поведение в процессе делового общения»

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Стараюсь использовать при общении фразы, которые будут способствовать возникновению симпатии	1 2 3 4 5
2	Проявляю терпение во время общения с собеседником	1 2 3 4 5
3	Я настойчив в разумных пределах	1 2 3 4 5
4	Не применяю при деловом общении доводов в ущерб другой стороне	1 2 3 4 5
5	Для того, чтобы лучше понять мотивы партнера всегда стремлюсь задавать правильные вопросы	1 2 3 4 5
6	Стараюсь не раздражать собеседника	1 2 3 4 5

Продолжение таблицы 17

7	Выслушав противоположную точку зрения, не обязательно соглашаться с ней, но необходимо ее принять	1 2 3 4 5
8	Развиваю идеи, в которых наметилась тенденция к соглашению	1 2 3 4 5
9	Отклоняю нереалистичные ожидания	1 2 3 4 5
10	В деловом общении стараюсь быть «гибким»	2 3 4 5
11	Не позволяю себе неконструктивной критики и грубости по отношению к партнеру	1 2 3 4 5
12	Для того, чтобы избежать неверного толкования, я всегда записываю высказанные мысли и предложения	1 2 3 4 5
13	Не стоит отвечать на враждебные и критические замечания партнеров по общению	1 2 3 4 5
14	Говорить нужно спокойно и уверенно	1 2 3 4 5
15	В разумных количествах и уместно использую юмор	1 2 3 4 5
16	Всегда прошу пояснить справедливость выдвигаемых решений, если это необходимо	1 2 3 4 5

Около 70 % протестированных имеют пробелы в знаниях, 20% - показали лучший результат, 10% практически не имеют представления о бизнес - коммуникациях и этике делового общения.

Таким образом, анализ внутренних бизнес-коммуникаций на предмет использования основных форм и принципов, позволил сделать следующие выводы:

- 1) Результаты тестов, опросов и наблюдений свидетельствуют о том, что как минимум половина сотрудников офиса имеет неполное представление о формах и принципах бизнес – коммуникаций; возможно, им необходимо восполнить пробелы в своих знаниях.

- 2) В компании начата работа по стандартизации и упорядочиванию бизнес – процессов. Что касается, совершенствования процесса бизнес - коммуникаций сотрудников, то на сегодняшний принят лишь стандарт по регламентации проведения деловых совещаний.
- 3) Необходимо регламентировать основные формы и принципы бизнес-коммуникаций, так как это будет способствовать устранению коммуникативных барьеров и продуктивному сотрудничеству, а эффективная коммуникация внутри компании будет способствовать успеху компании в целом.

Вывод по главе 1

Проведенный анализ использования различных форм и соблюдения принципов бизнес - коммуникаций на мебельном предприятии г. Екатеринбурга ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» показал:

- 1) Исходя из общей характеристики предприятия, мы видим, что оно активно взаимодействует как с внутренней, так и с внешней средой, что делает актуальным развитие коммуникативных навыков делового общения у сотрудников.
- 2) Анализ внешних бизнес – коммуникаций показал, что деловое общение не всегда проходит продуктивно, что в свою очередь отрицательно сказывается на имидже компании и на ее финансово – экономическом состоянии.
- 3) Анализ внутренних бизнес-коммуникаций, также выявил проблемные места, в частности некомпетентность многих сотрудников в вопросах знания и применения форм и принципов бизнес – коммуникаций.
- 4) В компании начата работа в направлении развития навыков делового общения у сотрудников, но регламентирована лишь одна форма

бизнес – коммуникаций в, то время как, другие формы и принципы
нигде не закреплены.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ НА МЕБЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

2.1. Описание внутреннего стандарта по использованию бизнес - коммуникаций и его обоснование

Анализ процесса бизнес-коммуникаций ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», описанный в первой главе, показал, что в организации существуют проблемы коммуникативного характера. Одним из способов решения проблемы, по мнению автора, будет являться разработка внутреннего документа компании, который бы познакомил сотрудников с основными формами и принципами бизнес-коммуникаций, что в свою очередь благоприятно бы сказалось на их практике делового общения и на успехе компании в целом.

Автором был разработан стандарт «Основные формы и принципы бизнес – коммуникаций (БК), необходимые для организации продуктивного делового общения сотрудников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»» (Приложение 3). Данный стандарт регламентирует и знакомит сотрудников компании с основными формами и принципами бизнес – коммуникаций. Создание стандарта предполагает, что каждый сотрудник компании, независимо от уровня занимаемой им должности, принимает на себя обязательство в ходе делового общения, как внутри компании, так и за ее пределами, руководствоваться положениями данного стандарта. При разработке стандарта, преследовались следующие цели:

- 1) Создать и зафиксировать для всех сотрудников единое информационное поле, в рамках которого рекомендовано работать.
- 2) Описать правила повышающие эффективность бизнес - коммуникаций, как некий обучающий документ.
- 3) Создать помощника при разрешении сложных ситуаций, возникших при деловом общении.

- 4) Предотвратить типовые ошибки и конфликты в процессе бизнес – коммуникаций с клиентами, коллегами, поставщиками и др., прекратить повторение негативных для бизнеса ситуаций.
- 5) Упростить рабочие отношения, создать благоприятную обстановку, избавить сотрудников от лишних непродуктивных размышлений, тем самым повысить качество работы.
- 6) Задать единый корпоративный стиль, сделать компанию узнаваемой – привести в единообразие оформление деловых документов.
- 7) Заложить основы этики делового общения.

Разработка внутренних стандартов практикуется в компании относительно недавно, поэтому документа, регламентирующего его форму предоставления информации еще нет. По словам, руководителя департамента управления и развития персоналом, чье подразделение отвечает за выпуск распорядительной документации, оформляя внутренние документы, компания не стремится следовать требованиям ГОСТа, так как, на их взгляд, общепринятые утвержденные шаблоны очень перегружены и трудны для восприятия. Поэтому, создавая данный документ, в вопросах, касающихся оформления, мы руководствовались исключительно требованиями и пожеланиями компании.

Разработанный стандарт для ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», включает в себя следующие структурные элементы: титульный лист, введение, содержание. Содержание состоит из трех блоков:

- 1) Общие сведения о формах и принципах бизнес – коммуникаций, терминология.
- 2) Основные принципы бизнес - коммуникаций.
- 3) Основные формы бизнес – коммуникаций и правила их применения.

Во введении описана сфера применения и основная цель стандарта, для того, чтобы сотрудники имели четкое представление, для чего им необходим данный документ.

Пункт 1 «Общие сведения о формах и принципах БК, терминология» кратко знакомит сотрудников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с понятием «бизнес – коммуникации», для создания у них общего представления о процессе делового общения. В данном пункте приводятся определения следующих терминов:

- 1) Бизнес – коммуникация,
- 2) Принципы делового общения,
- 3) Деловая беседа,
- 4) Деловые переговоры,
- 5) Спор,
- 6) Деловое совещание,
- 7) Презентация,
- 8) Деловая переписка.

Раскрытие основной терминологии способствует лучшему пониманию рекомендаций, изложенных в стандарте.

В пункте 2 «Основные принципы БК» прописаны основные принципы, которые применимы ко всем формам бизнес – коммуникаций и, которых необходимо придерживаться в процессе делового общения. Раскрытие данных принципов направлено на устранение проблем этического характера в рабочей деятельности сотрудников компании.

Пункт 3 «Основные формы БК и правила их применения» детально знакомит сотрудников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» с основными моментами, касающиеся форм делового общения. В данном пункте прописаны рекомендации, которых необходимо придерживаться, осуществляя бизнес - коммуникации с помощью той или иной формы. В этом разделе изложена следующая информация:

- 1) Основные функции и этапы подготовки *деловой беседы (при личной встрече)*;

- 2) Подготовка, техника речи, правила ведения *деловой беседы по телефону*;
- 3) Подготовка, основные фазы и общие рекомендации по ведению *деловых переговоров*;
- 4) Правила, тактика и основные приемы ведения спора при деловом общении;
- 5) Правила *электронной деловой переписки*;
- 6) Коммуникативные приемы подхода к клиенту во время *презентации*.

Информация, которая касается проведения деловых совещаний, и оформления печатных деловых писем в данном стандарте не отражена, так как данные формы бизнес - коммуникаций уже были утверждены в компании ранее. В нашем стандарте, мы лишь ссылаемся на утвержденные документы.

Таким образом, разработанный стандарт представляет собой целостный документ, содержательно охватывающий основные моменты касемо форм и принципов бизнес-коммуникаций. Каждый сотрудник ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», независимо от уровня занимаемой им должности, принимает на себя обязательство в ходе делового общения, как внутри Компании, так и за ее пределами, руководствоваться положениями данного стандарта.

2.2. Организационно-экономическое и правовое обоснование внедрения и реализации внутреннего стандарта по использованию бизнес-коммуникаций

Так как проблемы бизнес - коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» связаны с тем, что сотрудники компании не владеют полной информацией об основных формах и принципах делового общения, вариантом выхода из данной ситуации могло бы стать обучение персонала.

В ходе принятия управленческого решения, руководством ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» были рассмотрены три альтернативы повышения уровня коммуникативной компетенции сотрудников (табл. 18).

Таблица 18 – Сравнение альтернатив для принятия управленческого решения

Критерии	Альтернатива №1	Альтернатива №2	Альтернатива №3
Содержание	Обучение всех сотрудников офиса (46 человек) с помощью платных курсов повышения деловой коммуникации	Обучение одного сотрудника офиса с помощью платных курсов повышения деловой коммуникации	Разработка внутреннего стандарта основных форм и принципов бизнес-коммуникаций и ознакомление с данным документом всех сотрудников дистанционно по электронной почте.
Ресурсы	Материальные ресурсы (оплата за обучение, питание, транспортные расходы), временные ресурсы (продолжительность занятий 48 академических часов), информационные ресурсы (интернет), трудовые ресурсы (отсутствие большей части сотрудников на время обучения на рабочем месте)	Материальные ресурсы (оплата за обучение, питание, транспортные расходы), временные ресурсы (продолжительность занятий 48 академических часов), информационные ресурсы (интернет), трудовые ресурсы (отсутствие сотрудника на время обучения на рабочем месте)	Материальные ресурсы (выплата премии сотрудникам), временные ресурсы (время на разработку стандарта), информационные ресурсы (поиск информации в интернете и книгах...) трудовые ресурсы (труд сотрудника, разрабатывающего стандарт, участие руководителей в согласовании и доработке стандарта)
Стоимость решения	552 000 руб. 00 коп.	12 000 руб. 00 коп.	3100 руб.00 коп.
Сроки реализации	24 дня (если сформировать группы по 6 человек)	4 дня	28 дней
Исполнители	Преподаватели со стороны	Преподаватели со стороны	Менеджер офиса
Шаги по реализации альтернативы	Направление сотрудников на обучение поэтапно (рабочая группа по 6 человек)	Представитель от компании проходит индивидуальное обучение, затем, набравшись знаний, обучает персонал компании	Менеджер офиса в течение недели разрабатывает проект стандарта, в течение следующей недели согласовывает его с руководителями, неделя остается на доработку и выпуск, одна неделя – резервная. Сотрудники знакомятся с приказом, посредством

			электронной рассылки.
Оформление решения	Сертифицированные специалисты в области бизнес-коммуникаций	Сертифицированный специалист в области бизнес-коммуникаций	Стандарт основных форм и принципов бизнес - коммуникаций
Планируемый результат	Совершенствование процесса бизнес-коммуникаций с помощью обучения всех сотрудников на курсах	Совершенствование процесса бизнес-коммуникаций. Сотрудник, прошедший обучения, обучит всех остальных	Совершенствование процесса бизнес-коммуникаций, с помощью внутреннего стандарта, регламентирующего деловое общение в компании.

По причине финансовых ограничений, выбор был сделан в пользу альтернативы №3, предполагающей разработку и внедрение внутреннего стандарта об основных формах и принципах бизнес - коммуникаций. А тот факт, что численность компании составляет менее 100 человек и не является критической массой управления, позволяет ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» отказаться от создания официальных документов и ограничиться принятием внутреннего стандарта.

Разработка внутреннего стандарта в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», главным образом, должна повлиять на качественные показатели, связанные с процессом бизнес - коммуникаций, а именно на:

- повышение уровня коммуникативной компетенции сотрудников;
- налаживание бизнес - процессов, в которых используются основные формы и принципы делового общения.

Так как бизнес - коммуникации являются не определяющим фактором, влияющим на финансово-экономические показатели компании, то положительный эффект в данной области возможно спрогнозировать весьма условно. Исходя из аналогичного опыта других компаний, после внедрения стандарта по истечению года, количество сделок на продажу товара может увеличиться в полтора раза. Если взять этот показатель за основу, то возможно определить ожидаемую выручку ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», произведя следующие расчеты:

- 1) 1402788 (тыс. руб. выручка за 2015 год) / 87 (шт. - количество договоров на продажу за 2015 год) = 16124 руб.00 коп. (условная стоимость одной сделки на продажу товара).
- 2) 87 (шт. количество договоров на продажу за 2015 год) * $1,5$ (показатель увеличения числа заключенных договоров) = 131 (шт. прогнозируемое количество договоров на продажу).
- 3) 131 (шт. прогнозируемое количество договоров на продажу) * 16124 руб.00 коп. (условная стоимость одной сделки на продажу товара) = 2112244 руб. 00 коп. (ожидаемая выручка после внедрения стандарта).

Таким образом, ожидаемая выручка от продаж после внедрения стандарта об основных формах и принципах бизнес-коммуникаций превысит прошлогодние показатели на 709456 руб.00 коп. (на 51 %).

Принятие внутреннего стандарта об основных формах и принципах бизнес-коммуникаций не предусматривает комплекса сопутствующих мероприятий, касающихся, изменений в организационной структуре ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», не требует издания или корректировки официальных документов (приказов, должностных инструкций и т.п.).

Разработанный стандарт планируется утвердить внутренним распорядительным приказом и ознакомить с данным документом всех сотрудников.

Исполнение приказа по утверждению стандарта будет возложено на менеджера офиса. Данная работа будет выполняться специалистом в рамках его должностной инструкции. Материальное вознаграждение будет начислено из премиального фонда. Перераспределение функционала менеджера офиса между другими сотрудниками департамента не требуется, так как анализ фотографии рабочего дня данного специалиста показал, что сотрудник располагает временем для работы над стандартом. Более того, предполагается, что менеджер офиса на период работы над созданием стандарта, не будет загружен другими задачами проектного характера.

Что касается правового аспекта обоснования внедрения стандарта, можно отметить, что данный документ не противоречит нормативно-правовым актам и учредительным документам в рамках, которых компания осуществляет свою деятельность. Стандарт разработан в рамках положения о коммерческой тайне ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ».

Таким образом, можно говорить о том, что управленческое решение о разработке стандарта о формах и принципах бизнес - коммуникаций имеет организационно-экономическое и правовое обоснование и может быть реализовано.

2.3. Содержание деятельности менеджера по внедрению и реализации внутреннего стандарта по использованию бизнес-коммуникаций

Рассмотрим более детально деятельность менеджера по внедрению и реализации стандарта об основных формах и принципах бизнес-коммуникаций.

Первый шаг в деле внедрения внутрифирменного стандарта - принятие руководителем бизнеса осознанного управленческого решения об его разработке, так как данный процесс повлечет за собой траты финансов компании, времени руководителя и многих менеджеров. Поэтому решение о разработке стандарта следует принимать после тщательной оценки целесообразности. *Оценка целесообразности*, в свою очередь, предполагает анализ процесса бизнес-коммуникаций и выявление проблемных мест. Основными методами сбора информации для анализа будут тестирования, опросы, наблюдения, беседы с сотрудниками.

Второй шаг – разработка стандарта. Для данного этапа характерно:

- 1) *Поиск информации* теоретического характера, необходимой для содержательной части документа. В качестве информационных ресурсов понадобятся интернет, печатная литература; возможно посещение бесплатных вебинаров. Рекомендуется изучить, как можно

больше источников для того, чтобы иметь более полное представление о данном бизнес-процессе. Так как в условиях современного общества информация постоянно обновляется, рекомендуется обращать внимание на актуальность просмотренных источников. Также необходимо фильтровать информацию на предмет достоверности, нежелательно пользоваться научными работами студентов, размещенными в интернете, наилучшим вариантом будет изучение работ проверенных и известных авторов в бизнес – индустрии.

2) *Обработка информации.* Изучив имеющуюся литературу по заявленной проблеме, менеджеру офиса необходимо обработать информацию: выделить наиболее интересный и подходящий материал, отсеять лишнее.

3) *Разработка проекта стандарт.* После обработки информации, менеджеру офиса нужно необходимо синтезировать всю имеющуюся информацию в единый документ. Информация в документе должна быть структурирована, должна быть прописана сфера применения документа, его цель. Текст должен быть написан в единой стилистической манере (официально – деловой стиль). Информацию необходимо изложить таким образом, чтобы она была одинаково понятна для всех сотрудников офиса. Для создания единства в понимании, изложенной в документе информации, нужно раскрыть всю терминологию, характерную для делового общения. Оформление стандарта необходимо согласовать с руководителем департамента.

На разработку проекта стандарта отводится одна неделя

Третий шаг - согласование стандарта. На данном этапе менеджер офиса должен провести процедуру согласования стандарта со всеми руководителями департаментов. Так как в процессе бизнес - коммуникаций задействованы все сотрудники компании, крайне важно получить обратную связь от всех руководителей. Что касается последовательности оценки до-

кумента руководителями, необходимо учесть, что первым документ согласовывает руководитель департамента управления и развития персонала, последним документ смотрит генеральный директор. В процессе согласования к документу могут быть предъявлены обоснованные замечания или пожелания по доработке, что, в свою очередь, потребует доработки и повторной процедуры согласования. Задача менеджера офиса на данном этапе, контролировать процедуру согласования для того, чтобы процесс принятия стандарта не затормозился.

На данный этап отводится одна неделя, плюс еще одну неделю необходимо предусмотреть, как резервную, в случае, если документ потребует масштабной доработки.

Четвертый шаг - выпуск стандарта. Утвержденный генеральным директором стандарт необходимо выпустить в форме внутреннего распорядительного приказа. Ознакомить с данным приказом необходимо всех сотрудников офиса посредством рассылки данного документа по корпоративной электронной почте.

Пятый шаг – контроль реализации стандарта. После выпуска приказа менеджеру офиса необходимо взять под контроль следующие моменты:

- 1) По истечению трех дней после выпуска стандарта запросить у руководителей листы ознакомления сотрудников отдела с данным документом.
- 2) Провести повторное тестирование/ опрос на определение уровня знаний основных форм и принципов бизнес-коммуникаций, предварительно согласовав данные мероприятия с руководителями департаментов.
- 3) Получить обратную связь от сотрудников на предмет того понятен ли и удобен для них разработанный документ. Это также возможно сделать с помощью опроса.
- 4) Также не стоит забывать об оценке финансово – экономических показателей.

Таким образом, при соблюдении вышеперечисленных этапов и учете, приведенных нами рекомендаций, создание и реализация стандарта об основных формах и принципах бизнес - коммуникаций делается возможным, что в свою очередь, эффективно должно сказаться на процессе делового общения в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ».

Вывод по главе 2

Анализ проведенных альтернатив решения проблемы бизнес-коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», показал, что оптимальным вариантом при наличии материальных ограничений является разработка внутреннего стандарта о формах и принципах бизнес – коммуникаций собственными силами компании.

Значение внедряемого стандарта состоит в следующем:

- создание единого информационного поля для всех сотрудников, некоего обучающего документа, в рамках которого сотрудники ознакомятся с основными формами и принципами делового общения;
- предотвращение типовых ошибок, ликвидация коммуникативных барьеров в процессе бизнес – коммуникаций сотрудников как внутри компании, так и за ее пределами;
- повышение уровня коммуникативной компетенции сотрудников;
- благоприятное влияние на финансово-экономические показатели и на имидж компании в целом;

Внедрение стандарта согласно прописанному алгоритму действий в параграфе 2.3. будет способствовать его успешной реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя актуальность темы исследования, было выяснено, что, проблемы делового общения сегодня как никогда актуальны в обществе, так как с бизнес – коммуникации являются одним из главных инструментом в достижении целей в различных областях. Многие авторы подчеркивают важность бизнес – коммуникаций в предпринимательской деятельности, поскольку от продуктивности делового общения зависит успешность бизнеса. Сотрудники осуществляют деловое общение как внутри компаний, так и при взаимодействии с внешней средой, поэтому особое внимание уделяется развитию их коммуникативной компетенции.

Анализ процесса бизнес – коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» на предмет использования основных форм и принципов делового общения показал, что данная компания не является исключением и испытывает определенные сложности в данном процессе.

Автором было проанализировано деловое общение между сотрудниками компании, а также взаимодействие с внешней средой. В результате анализа были выявлены, как положительные, так и отрицательные моменты. Что касается плюсов, то автор отметил то, что в компании начата работа по совершенствованию процесса бизнес - коммуникаций, о чем свидетельствуют принятый стандарт о проведении совещаний, разработанные бланки документов. Также автор сделал вывод, что все-таки больше половины сотрудников имеет представление о формах и принципах бизнес-коммуникаций.

Отрицательные же моменты, касаемо использования основных форм и принципов бизнес – коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», выявленные в ходе анализа, заключаются в следующем:

- 1) некорректно обрабатываются *телефонные звонки*;
- 2) *переговоры* с потенциальными клиентами не всегда проходят успешно, практически отсутствует положительная динамика в заключении договоров на продажу и поставку товара;
- 3) неграмотно оформляются *электронные письма*;

- 4) без особых положительных результатов проходят *презентации* на выставках;
- 5) встречаются нарушения *деловой этики, ее принципов* и др.

Более того, нами была выявлена возможная зависимость финансово-экономических показателей компании от успешности деловых коммуникаций.

Принимая решение о комплексе мероприятий по устранению проблем делового общения в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», автор исходил из характера проблемы и ограничений компании. Выбор был сделан в пользу обучения сотрудников с помощью внутреннего стандарта о нормах и принципах бизнес-коммуникаций. Автором был разработан документ, содержащий правила и принципы проведения деловых бесед, переговоров, делового спора, презентации и др. По мнению автора, знакомство сотрудников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» со стандартом будет способствовать повышению их уровня коммуникативной компетенции. Знание основных форм и принципов бизнес-коммуникаций поможет сотрудникам избегать ошибок в процессе делового общения, а это, в свою очередь, должно благоприятно сказаться на успешности компании в целом.

Для успешной реализации мероприятия по разработке и внедрению стандарта, автором был предложен алгоритм действий с необходимыми рекомендациями.

Конечно, данный вариант, способствующий решению проблем бизнес-коммуникаций в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ», является не самым эффективным, так как он, к примеру, не предусматривает привлечение профессиональных преподавателей, практических занятий, оперативного контроля при усвоении информации и др. Но выбор автора, прежде всего, был обусловлен финансовыми ограничениями компании. Однако, в перспективе, при благоприятной финансовой ситуации, руководство компании рассчитывает прибегнуть к более результативным методам, что делает сотрудничество автора

с данной компанией в области совершенствования бизнес-коммуникаций
ВНОВЬ ВОЗМОЖНЫМ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарных, Т. Д. Психология делового общения (элективный курс) [Текст]: учебное пособие / Т. Д. Азарных, И. Ф. Ознобкина. - ВГТА, 2011. - 184 с.
2. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Аминов, И. И. Психология делового общения [Текст]: учебник / И. И. Аминов. - М.: Юнити - Дана, 2012.- 287 с.
4. Андреева, Т. А. Изменения и внутрифирменные коммуникации [Текст] / Т. А. Андреева // Справочник управления персоналом. - 2011. - №8. - С. 8-11.
5. Басаков, М. И. Делопроизводство [Текст]: учебник / М. И. Басаков. - М: Феникс, 2015. - 320 с.
6. Безручко, П. Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц [Текст] / П. Безручко. - М: Альпина Паблишер, 2014. - 192 с.
7. Беквит, Г. Сам себе бренд. Искусство самопрезентации [Текст] / Г. Беквит, К. К. Беквит. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 202 с.
8. Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе [Текст] / Е. А. Борисова. - СПб.: Питер, 2012. - 208 с.
9. Бредемайер, К. Искусство словесной атаки. Практическое руководство [Текст] / К. Бредемайер. - М: Альпина Паблишер, 2016. - 160 с.
10. Быкова, Т. А. Делопроизводство [Текст]: учебник /Т. А. Быкова, Л. М. Вялова, Л. В. Санкина. - М: Инфра - М, 2016. - 364 с.
11. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации [Текст]: учебное пособие / Д. П. Гавра. - СПб.: Питер, 2011. - 288 с.
12. Гандапас, Р. 101 совет оратору [Текст] / Р. Гандапас. - М: Альпина Паблишер, 2016. - 126 с.
13. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст] / Д. Гоулман. - М: Альпина Паблишер, 2016. - 302 с.

14. Гоулстон, М. Я слышу Вас насквозь. Эффективная техника переговоров [Текст] / М. Гоулстон. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 272 с.
15. Губина, Г. В. Управление коммуникационной политикой предприятия [Текст]: автореф. / Г. В. Губина. - Новосибирск: НГУПИ, 2011. – 32 с.
16. Демин, Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений [Текст] / Д. Демин. - М: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.
17. Джи, Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение [Текст] / Б. Джи. - СПб.: Питер, 2013. – 360 с.
18. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст]: учебное пособие / Л. А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2014. - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/174186>.
19. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.
20. Жигилий, Е. Мастер звонка. Как объяснять, убеждать, продавать по телефону [Текст] / Е. Жигилий. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 352 с.
21. Жидких, Е. Н. Современные коммуникативные технологии: феномен коммуникативного пространства [Текст] / Е. Н. Жидких // Маркетинговые коммуникации. - 2011. - №2(8). - С. 18-21.
22. Зазыкин, В. Г. Психология проницательности [Текст] / В. Г. Зазыкин. - М.: РАГС, 2011.- 130 с.
24. Зверева, Н. Правила делового общения. 33 «нельзя» и 33 «можно» [Текст] / Н. Зверева - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 138 с.
25. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера PR [Текст] / А. Б. Зверинцев. - СПб.: Союз, 2011. – 288 с.
26. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
27. Измайлова, М. А. Деловое общение [Текст]: учебное пособие/ М. А. Измайлова. - М.: Дашков и К°, 2011. - 252 с.

28. Казакова, О. А. Деловая коммуникация [Текст]: учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. - 132 с.
29. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура и PR [Текст] / Э. А. Капитонов. - М.: ИКЦ «МарТ», 2010. – 416 с.
30. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах [Текст] / Г. Кеннеди. - М: Альпина Паблишер, 2014. - 416 с.
31. Ковальчук, А. С. Основы делового общения [Текст]: учебное пособие / А. С. Ковальчук. - М.: Дашков и К, 2013. - 300 с.
32. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход [Текст] / В. Н. Кодин, С.В. Литягина. - М.: Кнорус, 2016. – 190 с.
33. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации [Текст]: учебник для бакалавров / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М.: Юрайт, 2013. - 468 с.
34. Кривокоора, Е. И. Деловые коммуникации [Текст]: учебное пособие / Е. И. Кривокоора. - М.: Инфра - М, 2011. - 246с.
35. Кузнецов, И. Н. Деловое общение: учебное пособие [Текст] / И. Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2013. - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/174364>
36. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. - М.: Дрофа, 2012. – 146 с.
37. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
38. Мирошниченко, А. А. Бизнес коммуникации. Мастерство делового общения [Текст] / А. А. Мирошниченко. - М.: Книжный мир, 2011. - 384 с.
39. Моисеева, А. П. Коммуникационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. П. Моисеева. - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - Режим доступа: http://community.livejournal.com/inside_pr
40. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов.- М: Юрайт, 2014. - 513 с.

41. Парр, Б. Ловушка для внимания. Как вызвать и удержать интерес к идее, проекту или продукту [Текст] / Б. Парр. - М: Альпина Паблишер, 2015. - 280 с.
42. Подопригора, М. Г. Деловая этика [Текст]: учебное пособие / М. Г. Подопригора. М.: Юрайт, 2013. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m243/7_1.htm
43. Ратников, В. П. Деловые коммуникации [Текст]: учебник для бакалавров / В. П. Ратников. - М.: Юрайт, 2014. - 527 с.
44. Роудз, М. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации [Текст] / М. Роудз. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 190 с.
45. Стандарт проведения совещаний общества с ограниченной ответственностью Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ» [Текст]. – Екатеринбург, 2014. – 6 с.
46. Соломатина, О. Писать легко. Как писать тексты, не дожидаясь вдохновения [Текст] / О. Соломатина. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 144 с.
47. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст]/ В. А. Спивак. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 460 с.
48. Титова Л. Г. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Титова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 271 с.
49. Трейси, Б. Сила обаяния. Как завоевывать сердца и добиваться успеха [Текст] / Б. Трейси, Р. Арден. - М: Альпина Паблишер, 2015. - 256 с.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. - М.: Проспект, 2016. - 256 с.
51. Устав общества с ограниченной ответственностью Торговый дом «СКМ-МЕБЕЛЬ» (новая редакция) [Текст]. – Екатеринбург, 2011. – 15 с.
52. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М: Инфра-М, 2016. - 352 с.
53. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 15.01.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Текст]: принят ГД СФ РФ 14.01.1998

54. Шейнов, В. П. Большая книга убеждения и манипулирования [Текст] / В. П. Шейнов. - М.: АСТ, 2016. - 284 с.
55. Чернышова, Л. И. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. И. Чернышова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 415 с.

Таблица 1 - Характеристика блоков управления организацией

Наименование подразделения	Цель, задачи	Общие и специальные функции	Количество сотрудников
Генеральный директор	Развитие компании	Контроль, планирование, мотивация, организация работы подразделений. Личное участие в переговорах, заключение контрактов, ведение переговоров по ценообразованию, принятие решений по инвестициям компании.	1
Департамент развития продаж	Создание предпосылок для увеличения продаж и повышения прибыльности от продаж	Размещение рекламы, курирование сайта компании, оценка мнения потребителей, участие в выставках	4
Департамент логистики	Обеспечение наличия товара (закуп) для его продажи и транспорта (для отправки/получения товара)	Заключение выгодных контрактов с поставщиками продукции (дилерские договоры), контроль наличия/отсутствия товара на складах компании; поиск поставщиков транспортных услуг (работа с РЖД, таможней)	8
Департамент продаж	Увеличение объема продаж на рынке отделочных и строительных материалов	Поиск клиентов (заключение договоров на продажу продукции компании) на рынке отделочных и строительных материалов, заключение дилерских договоров	5
Финансовый департамент	Контроль финансово-хозяйственной деятельности организации	Отдел финансового контроля (составление, анализ бюджетов затрат предприятия, прибыли, рентабельности); бухгалтерия-учет (сбор, анализ) всех операций в хоз. деятельности организации; финансовый отдел-проведение оплат с расчетного. счета	ОФК-6 чел., Бухгалтерия-6 чел., Фин. Отдел-6 чел

Продолжение таблицы 1

<p>Департамент бизнес-инжиниринга и информационных технологий</p>	<p>Программное и техническое обеспечение работы компании</p>	<p>Разработка, установка программ (1с, Аксапта и т. п.), оперативное устранение неполадок в программном и техническом обеспечении офиса (ремонт ПК, офисной техники), обеспечение сотрудников корпоративной сотовой связью</p>	<p>8</p>
<p>Департамент развития персонала</p>	<p>Обеспечение организации хорошо подготовленными служащими</p>	<p>Ведение кадрового делопроизводства, поиск и подбор кандидатов, участие в разработке и реализации целей в политике организации в сфере управления (организация обучения, семинаров), адаптация новых сотрудников</p>	<p>4</p>
<p>Заместитель генерального директора по внутреннему контролю и правовым вопросам</p>	<p>Обеспечение безопасности на предприятии (в том числе и экономической).</p>	<p>Представление интересов компании в судебных инстанциях, работа с ЧОП, проверка кандидатов при трудоустройстве, курирование вопросов по коммерческой тайне на предприятии</p>	<p>1</p>

Тест «Умеете ли Вы вести деловые беседы»

Ответьте «да» или «нет» на вопросы.

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, т.к. Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть Ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о Вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет	5, 8, 10, 11, 12, 13 – да
---------------------------------------	---------------------------

0–5 баллов – Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется.

6–11 баллов – Вы хорошо умеете, вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – Вы всегда очень ловко ведете переговоры.

**Стандарт «Основные формы и принципы
бизнес – коммуникаций (БК), необходимые для организации продуктив-
ного делового общения сотрудников
ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ»»**

Введение

Данный стандарт регламентирует и знакомит сотрудников ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» (далее - Компании) с основными формами и принципами бизнес – коммуникаций (далее - БК). Каждый сотрудник Компании, независимо от уровня занимаемой им должности, принимает на себя обязательство в ходе делового общения, как внутри Компании, так и за ее пределами, руководствоваться положениями данного стандарта.

Основная цель стандарта – определение и закрепление основных правил и норм, касающихся форм и принципов БК, направленное на совершенствование навыков делового общения сотрудников и как следствие повышение прибыльности, успешности и эффективности Компании.

Содержание:

1. Общие сведения о формах и принципах БК, терминология
2. Основные принципы БК
3. Основные формы БК и правила их применения

1. Общие сведения о формах и принципах БК, терминология

Бизнес - коммуникация (БК) – это сложный процесс, установления и развития контактов между людьми в деловой профессиональной сфере, с помощью определенных принципов, форм и методов.

Предметом общения в БК является совместная деятельность, партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Продуктивное сотрудничество – *основная задача деловой коммуникации*.

От того, насколько эффективно налажено взаимодействие с партнёрами, клиентами, коллегами, представителями государственных органов, напрямую зависит достижение поставленных целей в бизнесе. Именно навыки эффективной *БК* могут обеспечить наибольшее влияние и участие человека на всех этапах становления и развития компании.

Основными целями БК ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» являются:

- 1) обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления;
- 2) совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- 3) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- 4) регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами;
- 5) формирование умений и навыков для успешной социокультурной деятельности;
- 6) формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;

- 7) обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;

БК служит способом приобретения и закрепления профессиональных навыков, знаний и умений, чему способствуют *многообразные формы БК*. На их основе осуществляется развитие профессиональных качеств деловых партнеров и повышение их коммуникативной компетентности.

К основным *формам БК* относят: *деловую беседу (личная встреча), деловую беседу по телефону, деловые переговоры, спор, деловую переписку, совещание, презентацию*.

Деловая беседа - передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, *по телефону*. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры - основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда целенаправленны и предполагают заключение сделок, подписание соглашений и контрактов.

Спор - столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты, дискуссии и т.д.

Деловое совещание - способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

Презентация - первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции, фирмы и ее создателей. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги.

Деловая переписка - обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.

Любая форма уникальна и носит своеобразный характер, предполагая каждый раз разных участников, условий, предмета обсуждения. Но, тем не менее, все формы должны строиться в соответствии с определенными правилами и универсальными принципами деловой этики, которые регламентирует данный стандарт.

Принципы - это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, правильно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо. *Принципы БК* дают концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т.п.

Несоблюдение *принципов БК* приводит к образованию *коммуникативных барьеров в процессе делового общения* – незнание коммуникативных норм на разных уровнях организации коммуникации (правил организации символов и их интерпретации, правил построения высказывания, эффективности речи, актуальности дискурса, правил применения и интерпретации мимики, жестов, движений, тона, тембра голоса и др.). В результате наличия *коммуникативных барьеров* получается безуспешная *БК*, напрасная трата коммуникационных ресурсов.

2. Основные принципы БК

- 1) *Каждая беседа должна иметь цель.* Необходимо четко сформулировать, чего Вы хотите добиться. Также нужно понять то, к чему к чему стремится собеседник, какие цели он ставит перед собой, какие мотивы им движут.
- 2) *Самые первые и сильные впечатления о человеке зависят от его внешнего вида.* Вы должны иметь опрятный вид. Следите за выражением своего лица, оно не должно быть угрожающим или надменным - это может стать психологическим барьером при разговоре.
- 3) *Решающими для формирования впечатления о человеке являются первые четыре минуты общения.* За этот интервал времени становится в общих чертах ясно, симпатичны ли люди друг другу, расположены ли к взаимному общению или нет, поэтому свое поведение необходимо выстроить так, чтобы создать благоприятный фон для общения.
- 4) *Важно помнить, что улыбка располагает к общению.*
- 5) *Начинать беседу необходимо с дружеского тона и поддерживать позитивную атмосферу общения.* Необходимо быть вежливым, тактичным, доброжелательным и предупредительным.
- 6) *Не нужно начинать разговор с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с собеседником во мнениях.* Сначала необходимо задать вопросы, на которые собеседник, скорее всего, ответит утвердительно.
- 7) *Важно быть хорошим слушателем, а именно: уметь сдерживать свои эмоции, особенно при восприятии неблагоприятной информации; использовать технику активного слушания (с помощью коротких фраз: «Да», «Я Вас понял», «Хорошо».); уметь поддерживать разговор.*

- 8) *Нужно воздержаться от критики по отношению коллег и мало-знакомых людей.*
- 9) *Научитесь принимать критику в свой адрес.* Подумайте, чем она вызвана, постарайтесь исправить положение.
- 10) *Прежде чем убеждать человека в чем-либо, необходимо понять его.*
- 11) *Важно запомнить и не путать имена людей.* Обращение к партнеру по имени позволит удерживать его внимание в течение разговора. Обезличенное обще обычно воспринимается партнером как отсутствие интереса к нему.
- 12) *Необходимо помочь вашему партнеру по деловому общению почувствовать свою значимость, искреннее оценить и похвалить достоинства человека.*
- 13) *Избегайте споров и остерегайтесь злейших врагов бизнес - коммуникации, раздражительности и бестактности.* Раздражительность затрудняет общение, и Вам придется потратить больше усилий, чтобы добиться чего-то.

3. Правила использования основных форм БК

3.1. *Деловая беседа* может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, *по телефону*. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Подготовка:

1. Проанализируйте проблему и проведите диагностику ситуации;
2. Подготовьте материал для деловой беседы;
3. Проанализируйте подготовленный материал с целью определения взаимосвязи фактов, сделайте выводы, подберите необходимую аргументацию;

4. Сформируйте цели, задачи и позицию при деловом общении;
5. Подготовьте предложения и аргументы в их пользу;
6. Составьте и обоснуйте проекты, которые нужны для принятия этих предложений;
7. Формулируя приглашение на беседу, соблюдайте правила делового этикета;
8. Составьте план ведения беседы, в котором будут определены стратегия и тактика беседы; продумайте возможные неожиданности, которые могут снизить эффективность деловой беседы;
9. Выберите наиболее удачный момент для проведения беседы.

Деловая беседа по телефону

Правильная организация телефонного разговора позволяет получить в оптимальное время максимум информации.

Особенности:

- *Продолжительность диалога по телефону обычно - 5-6 минут.* За это время проводится представление собеседников, введение в курс дела, обсуждение вопроса и заключение.
- *Главные требования к содержанию:* краткость, насыщенность информацией, логичность, дружелюбный характер.
- Произвести хорошее впечатление сразу Вам помогут в первую очередь *тембр голоса, интонация уверенности и дружелюбия, размеренный ритм речи.* Далее продумайте главную фразу(она должна содержать обещание, интригу, новизну подхода к проблеме и т.п.), которая решит вопрос о продолжении разговора;

- *Обратите внимание на паузы.* Пауза в телефонном разговоре могут восприниматься как: 1) сигнал, адресованный другой стороне с целью получить подтверждение, что информация принята, 2) предоставленная возможность собеседнику выразить свое отношение к рассматриваемому вопросу, 3) нежелание раскрыть свои чувства, комментировать сказанное, 4) недостатке слов

Правила ведения делового телефонного разговора:

1. При исходящем звонке, Вы должны представиться первым.
2. Не обязательно уточнять, с кем Вы говорите, можно лишь уточнить, правильно ли Вы набрали номер и дозвонились ли туда, куда хотели.
3. Не стоит спрашивать, с кем Вы говорите, можно лишь уточнить, правильно ли Вы набрали номер и дозвонились ли туда, куда хотели.
4. Если Вы допустили ошибку при наборе номера, то в следующий раз обязательно уточните, туда ли Вы попали. Вежливо отвечайте тому, кто позвонил ошибочно Вам.
5. Если на месте нет того человека, с которым Вы хотели связаться, то представляться не обязательно. Достаточно поздороваться и попросить пригласить к телефону необходимого человека. Если его нет - узнать, когда он будет на месте, попросить что-либо передать ему и повесить трубку.
6. Даже при неотложном (на ваш взгляд) звонке, всегда сначала поинтересуйтесь у вызываемого абонента, удачно ли Вы выбрали время для разговора.

На заметку! Для людей, с которыми вам приходится общаться не один раз, можно предложить использовать прием «Какого цвета ваше время?» т.е. предложить все свои будущие звонки начинать с вопроса, который

гарантирует, что вы никогда не станете надоедать в неподходящий момент. Суть в том, что в начале разговора необходимо спрашивать собеседников, какого цвета их время, а они должны честно ответить: «красного», «желтого» или «зеленого». Красный означает: «Я очень занят в данный момент». Желтый предупреждает: «Я занят, но если вопрос можно решить быстро, могу уделить пару минут». Зеленый приглашает: «Я располагаю временем, чтобы детально обсудить проблему».

7. Обращайтесь к собеседнику по имени чаще, чем при непосредственном контакте. Это помогает воссоздать зрительный контакт и ощущение близости.
8. Не говорите в трубку слишком громко и слишком тихо. Ваша речь должна быть краткой и по существу
9. Если разговор прервался, то перезвонить должен тот, по чьей инициативе состоялся разговор.
10. Прощаясь с собеседником, поблагодарите его за сведения, скажите, что Вы были рады его звонку, пожелайте всего хорошего.

3.2. Деловые переговоры

Подготовка

1. Определите области взаимных интересов.
2. Установите рабочие отношения с партнером.
3. Решите вопросы по организации процесса (повестка дня, место и время встречи).
4. Сформулируйте варианты решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Правила ведения деловых переговоров (этапы):

1. Фаза «Начало беседы»:

- установите контакт с собеседником;
- создайте приятную атмосферу для общения;
- привлеките внимание;
- заинтересуйте собеседника;
- возьмите инициативу в свои руки (если это необходимо).

2. Фаза «Передача информации»:

- целенаправленно донесите до собеседника информацию;
- поставьте вопросы таким образом, чтобы собеседник понимал, почему ответить на ваш вопрос в его интересах;
- слушая собеседника, не упускайте из поля зрения и внимания все вербальные и невербальные сигналы (смотрите в глаза, наблюдайте за реакцией партнера и др.);
- стремитесь перейти от монолога к диалогу.

3. Фаза «Аргументирование»

- оперируйте простыми, ясными и точными и убедительными понятиями;
- ведите аргументацию корректно по отношению к собеседнику и его команде по переговорам;
- способ и темп аргументации должен соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- направляйте и приспособливайте аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- изложите собеседнику свои доказательства, идеи, соображения как можно нагляднее;
- избегайте нецелесообразных выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

4. Фаза «Нейтрализация замечаний собеседника» (исходя из ситуации)

5. *Фаза «Принятие решения и завершение переговоров»*

- нужно достичь основной или запасной (альтернативной) цели;
- постарайтесь обеспечить благоприятную атмосферу в конце беседы;
- в случае необходимости обменяйтесь контактами с собеседником и его коллегами;
- составьте всеобъемлющее, впечатляющее резюме переговоров, понятное для всех присутствующих, с четко выделенными основными выводами.

Основные принципы ведения деловых переговоров:

1. Будьте точными. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашей позиции, но и придают Вашему мнению вес.
2. Не демонстрируйте безразличие к интересам другой стороны. Спрашивая другую сторону: «Поправьте меня, если я неправ», Вы тем самым демонстрируете свою открытость, и если Вас не поправят, значит, они восприняли ваше объяснение ситуации.
3. Для того, чтобы другие участники уважали наши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы и признайте, что эти интересы являются частью проблемы, которую Вы пытаетесь решить.
4. Сначала сформулируйте проблему, а потом предложите решение.
5. Будьте конкретны, но гибки.
6. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Не нападайте, Вас перестанут слушать. Важно отделять людей от проблемы. Атакуйте проблему, но не вините людей!

3.3. Спор

Правила ведения спора:

- соблюдайте деловую этику, будьте спокойными, выдержанными, доброжелательными, не доминируйте словами, позой, тоном, так как оппонент может перейти на психологическую защиту и не будет Вас слушать;
- не спешите возражать, дайте партнеру выговориться;
- не принимайте оборонительную позу
- занимая определенную позицию, будьте принципиальным, но не упрямым
- можно обсуждать только такой вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны;
- предмет спора не должен быть слишком близким сторонам (так как затрагивает их интересы) или слишком далеким для них (это нелепо, потому что о нем трудно судить);
- четко придерживайтесь обсуждаемого вопроса, не уходите от предмета обсуждения, выстраивайте спор вокруг главного, а не мало-значимых деталей;
- не применяйте в споре психологическое давление, не переходите на «личности» и т.п.;
- необходимо занять определенную позицию и быть принципиальным, но не упрямым;
- аргументы располагайте от сильного к слабому: вначале используются сильные аргументы, а затем — более слабые;
- разоблачайте возможные доводы оппонента, опровергайте второстепенные аргументы оппонента.

3.4. Деловая переписка

Деловые письма на бумажных носителях оформляются согласно утвержденным в компании шаблонам.

Правила электронной деловой переписки:

1. *Ваши письма должны быть доступными и понятными для чтения и понимания:*

- изложите в сообщении все необходимые детали, чтобы адресат мог легко понять его смысл;
- неуместно употреблять слэнг, специальные термины или сокращения, которые не часто используются, так как это может затруднить понимание текста;
- делайте Ваши сообщения короткими и содержательными, концентрируйтесь на главном.

2. *Соблюдайте грамматику, орфографию и пунктуацию*

- правильно выстраивайте предложения в Вашем сообщении;
- не набирайте весь текст заглавными буквами, по этикету электронной переписки это означает, что вы кричите;
- не набирайте весь текст маленькими буквами, это будет говорить о Вашей необразованности.

3. *Будьте внимательны со стилем написания и оформлением сообщения*

- делайте акцент на содержании письма, а не на его оформлении;
- в качестве оформления, используйте курсив;
- избегайте большого количества вставленных изображений в тексте Вашего сообщения, так как спам фильтры могут отправить ваше послание в спам.

4. *Используйте нейтральный тон для делового общения*

– не рекомендуется использовать смайлики, это может показаться непрофессиональным. Вы можете использовать их только тогда, когда достаточно хорошо узнаете Вашего партнера по деловой переписке и перейдете с ним на неформальный уровень общения.

– не используйте сарказм или иронию, так как они могут быть неправильно истолкованы.

5. *Будьте внимательны и вежливы*

– начинайте свои сообщения с приветствия;

– не забывайте вставить в конце сообщения завершающую фразу, например, «с наилучшими пожеланиями», «искренне» или «спасибо»;

– не вежливо считается пересылать сообщения без Вашего личного комментария или короткой записки;

– не отправляйте деловые приложения во внерабочее время.

6. *Используйте подписи, шаблоны и автоответы*

– используйте утвержденный в ООО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» шаблон автоматической подписи;

– используйте функцию автоответа, если Вы находитесь в отпуске;

– для ответов на часто задаваемые вопросы, используйте шаблоны, это экономит время;

– при отсутствии времени для ответа на важное сообщение сразу, отправьте небольшое уведомление с информацией о том, когда Вы сможете ответить на вопросы вашего адресата

7. *Проверьте сообщение дважды, прежде чем отправить*

- проверяйте свое сообщение перед отправкой, особенно если Вы хотели прикрепить файл и могли забыть это сделать. Перед тем, как отправлять слишком большие приложения, спросите разрешения.
- проверьте, чтобы поле с темой письма не было пустым, тема письма должна отображать суть сообщения.

8. *Будьте внимательны к адресату*

- не используйте функцию перенаправления электронных сообщений, так Вы можете обнародовать все адреса Ваших партнеров, которые пересылали вам сообщения;
- при пересылке сообщений большому количеству получателей, удалите из адресной строки адреса тех, кого Ваше сообщение не касается;

3.5. *Деловое совещание*

Правила проведения деловых совещаний в ОО ТД «СКМ-МЕБЕЛЬ» утверждены приказом № 9- р. от 18.04.2014г. В части соблюдения основных принципов, просим руководствоваться п. 2. «Основные принципы БК» данного стандарта.

3.6. *Презентация*

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, модель автомобиля, инновационная структура, эффективная технология и т.п.

Подготовка

- спланируйте краткие выступления авторов, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики;
- подготовьте пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

Правила проведения презентации (подходы к клиенту)

1. *Комплиментарный подход.* Уместно сделанный комплимент, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара.
2. *Подход с предоставлением образца.* Предложите опробовать продукцию, пригласите на бесплатный семинар, предоставьте образцы данной продукции, др.
3. *Подход с демонстрацией товара.* Демонстрация образца предлагаемой продукции позволяет потенциальному заказчику подробно ознакомиться с товаром.
4. *Подход с вопросами.* Этот прием предполагают двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Стремитесь задавать вопросы покупателю, это позволит Вам получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. Важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «Нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать «Могу ли я вам помочь?»
5. *Обращение к выгоде.* Так как все решения о покупке принимаются под действием внутренних потребностей, желаний и эмоций, которые часто остаются неосознанными самим клиентом, именно на эти процессы и надо оказывать наибольшее влияние.
6. *Подход помощника.* Используйте формулу: свойства товара + связующая фраза + выгода для клиента. К связующему звену относятся фразы: «Это позволит Вам...», «Это даст Вам возможность...», «Вы получите...», др. Использование местоимений

7. Вы, Вам, Вас позволит клиентам почувствовать, что говорящий заботится именно о его интересах.

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
Бизнес – коммуникация	- процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. Предметом бизнес - коммуникации является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством, какого – либо продукта, субъектами выступают сотрудники организации, менеджеры	Казакова, О. А. Деловая коммуникация [Текст]: учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. - 132 с.
Вертикальные коммуникации	- это обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные - обмен в пределах паритетных иерархических уровней. Вертикальная коммуникационная связь, в свою очередь, по направленности делового общения подразделяется на нисходящие и восходящие коммуникации	Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.
Внешние коммуникации	- это коммуникации между организацией и внешней средой	Моисеева, А. П. Коммуникационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. П. Моисеева. - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - Режим доступа: http://community.livejournal.com/inside_pr
Внутренние бизнес - коммуникации	- коммуникации, которые осуществляются в рамках самой организации - и источник и получатель находятся внутри организации (корпоративная газета, собрания сотрудников подразделений, доски объявлений, Интернет)	Моисеева, А. П. Коммуникационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. П. Моисеева. - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - Режим доступа: http://community.livejournal.com/inside_pr
Восходящие коммуникации	- представляют собой систему каналов движения информации «снизу вверх», другими словами, восходящая информация в организациях перемещается от более низкого	Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.

Продолжение глоссария

	<p>к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах, служит средством доведения до сведения руководителя мнения работников.</p>	
<p>Горизонтальное направление коммуникаций</p>	<p>- это обмен информацией, который происходит между членами одной группы или рабочих групп одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Данный процесс необходим, так как позволяет сэкономить время и обеспечить интегрированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других - происходит спонтанно</p>	<p>Титова Л. Г. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Титова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 271 с.</p>
<p>Деловая беседа</p>	<p>- передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, по телефону. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса</p>	<p>Мирошниченко, А. А. Бизнес коммуникации. Мастерство делового общения [Текст] / А. А. Мирошниченко. - М.: Книжный мир, 2011. - 384 с.</p>
<p>Деловая переписка</p>	<p>- обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых</p>	<p>Соломатина, О. Писать легко. Как писать тексты, не дожидаясь вдохновения [Текст] / О. Соломатина. -</p>

Продолжение глоссария

	в связи с особым способом передачи информационного сообщения	М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 144 с.
Деловые переговоры	- основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных	Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах [Текст] / Г. Кеннеди. -
Деловое совещание	- это форма делового общения, которая предполагает взаимодействие руководителя с коллективом в виде обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения посредством обмена мнениями.	Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика[Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.
Коммуникативная компетенция	- это компетенция, которая характеризует то, насколько эффективны способности к общению человека с другими людьми. По сути, это набор требований к человеку, которые важны непосредственно для процесса общения – в этом суть определения коммуникативной компетенции	Моисеева, А. П. Коммуникационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. П. Моисеева. - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - Режим доступа: http://community.livejournal.com/inside_pr
Коммуникативные барьеры	- незнание или несоблюдение коммуникативных норм на разных уровнях организации коммуникации: семиотическом (правил организации символов и их интерпретации), лингвистическом (правил построения высказывания,	Титова, Л. Г. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Титова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 271 с.

	<p>эффективности речи, актуальности дискурса), паралингвистическом (правил применения и интерпретации мимики, жестов, движений, тона, тембра голоса) и др.</p>	
<p>Линейная структура управления</p>	<p>- это самая простая иерархическая структура управления, называемая также пирамидальной или бюрократической. Линейная структура состоит из руководителя (предприятия) и нескольких подчиненных работников, крупные же предприятия могут иметь до 3-4-х и более уровней иерархии.</p>	<p>Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика[Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.</p>
<p>Макробарьеры</p>	<p>- барьеры, которые препятствуют установлению успешной коммуникации в целом</p>	<p>Титова Л. Г. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Титова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 271 с.</p>
<p>Микробарьеры</p>	<p>- барьеры, которые препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения</p>	<p>Титова Л. Г. Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Титова. - М.: - Юнити - Дана, 2012. - 271 с.</p>
<p>Неформальные коммуникации</p>	<p>- это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей: неформальные контакты между рядовыми членами организации; неформальные связи между руководителем и подчиненными; неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя); слухи [19]</p>	<p>Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика[Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.</p>
<p>Нисходящие коммуникации</p>	<p>являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и пр.</p>	<p>Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика[Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.</p>

Продолжение глоссария

Презентация	- первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной	Ратников, В. П. Деловые коммуникации [Текст]: учебник для бакалавров / В. П. Ратников. - М.: Юрайт, 2014. - 527 с.
Принципы делового общения	- это общие исходные идеи, руководящие начала, основные правила его построения.	Ратников, В. П. Деловые коммуникации [Текст]: учебник для бакалавров / В. П. Ратников. - М.: Юрайт, 2014. - 527 с.
Формальные каналы коммуникаций	непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами	Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2014. - 370 с.

