

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра философии и акмеологии

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
Допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Мельчаков Максим Леонидович,  
обучающийся УК-1601 группы

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Симонова Ирина Александровна,  
канд.фил.наук, доцент,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_

Екатеринбург, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1Понятие и роль коммуникаций в коммерческой организации.....	10
1.2Проблемы коммуникаций в организации и способы их решения.....	27
1.3Особенности консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации.....	54
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АНИМЕ-МАГАЗИНА «АКИБА».....	60
2.1Выявление особенностей аниме-магазина «Акиба».....	60
2.2Алгоритм деятельности консультанта по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба».....	71
В инструкциях прописать: как правильно общаться сотрудникам между собой; как правильно доносить, передавать и обменивать информацию в организации; как решать возникшие проблемы недопонимания и неправильной интерпретации информации между сотрудниками и между сотрудниками и руководством.....	77
2.3Экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба».....	80
Вывод по второй главе.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	87

## **ВВЕДЕНИЕ**

Коммуникации в любой организации, в том числе и в коммерческой включают в себя различного рода взаимодействия между людьми. Общение, обмен информацией, работа в группе, все это не только составная часть жизнедеятельности любого работника, но и организации в целом. Коммуникации в организациях или организационные коммуникации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают и поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций. Коммуникации в организации помогают достигать наибольшей функциональности и эффективности этой организации, при выполнении определенных задач или выполнении различных планов и проектов.

Однако в России существуют организации, в том числе и коммерческие организации, в которых происходят проблемы коммуникации и управления коммуникациями. Эти проблемы возникают из-за неправильного подхода руководителя к управлению коммуникациями сотрудников, недопонимания или неправильной интерпретации информации, слишком большого количества неподтвержденной официально и сомнительной точности и достоверности информации, плохой координации коммуникации, неосведомленности сотрудников о планах и перспективах организации. А это в свою очередь приводит к тому что, ухудшаются отношения не только руководителя с подчиненными, но и между всеми сотрудниками и что самое главное, из-за этих проблем ухудшаются функциональность, эффективность и прибыльность организации.

Поэтому для решения возникших проблем коммуникации и управления коммуникациями в организации необходимо консультирование по

управлению коммуникациями в коммерческой организации.

**Актуальность** темы проявляется в том, что для нормализации и контроля коммуникации между работниками и между работником и руководителем в организации необходима консультация по данной проблеме и готовность руководителя организации к изменениям в управлении персоналом и организацией в целом для обеспечения высокой эффективности и прибыльности предприятия.

При анализе рынка консультационных услуг потенциальных клиентов было выявлено, что эта сфера не достаточно развита и не имеет полной информационной базы для предоставления данных услуг в коммерческой организации.

Теоретические установки, положенные в основу работы базируются на материале отечественных публикаций, касающихся вопросов коммуникаций и консультирования по управлению коммуникациями: В.А. Агишин, Р. Бландел, Е.А. Борисова, Л.Г. Викулова, В.Я. Горфиндель, В.С. Торопцов, и другими.

Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что консультационная деятельность применительно к проблемам управления коммуникациями в коммерческой организации авторами исследована недостаточно. Теоретическая и практическая неразработанность консультационных услуг в области коммуникаций в коммерческой организации не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления коммуникациями в коммерческой организации.

Это дает возможность говорить о **противоречиях**:

- на социально-управленческом уровне: между возрастающей проблематикой коммуникации между работниками и между работником и руководством и недостаточной отдачей и вниманием решения данной

проблематики со стороны руководителей организаций;

- на научно-управленческом уровне: между потребностью руководителей коммерческих организаций в консультировании по проблемам управления коммуникациями в коммерческой организации и недостаточным теоретическим обоснованием консультационной деятельности в данной сфере.

- на научно-методическом уровне: между необходимостью организовывать консультирование руководителей коммерческих организаций по проблемам управления коммуникациями в коммерческой организации и неразработанностью проекта консультирования в данной проблемной области.

С этими противоречиями связана основная **проблема исследования**, которая заключается в разработке и описании проекта консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации.

Актуальность, практическая значимость и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: **«Консультирование по управлению коммуникациями в коммерческой организации»**.

**Цель исследования** - теоретическое обоснование и разработка проекта консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации.

**Объект исследования** - коммуникации в коммерческой организации.

**Предмет исследования** - содержание деятельности консультанта по управлению коммуникациями в коммерческой организации.

**Гипотеза исследования**

Деятельность консультанта по проблемам управления коммуникациями в коммерческой организации будет результативной, если:

- уточнено понятие "коммуникация в организации";

- теоретически обоснована консультационная деятельность в коммерческой организации по проблемам управления коммуникациями, выделены особенности консультирования по проблемам управления коммуникациями;

- разработано содержание и проект деятельности консультанта в данной проблемной области, которое включает в себя аналитическую часть, а так же часть планирования и реализации плана мероприятий по решению проблемы управления коммуникациями в коммерческой организации.

В соответствии с целью было необходимо решить следующие **задачи исследования:**

- 1) рассмотреть понятие и роль коммуникации в организации;
- 2) проанализировать проблемы коммуникации в организации;
- 3) рассмотреть управление коммуникациями в организации;
- 4) провести исследование в аниме-магазине «Акиба»;
- 5) разработать и описать проект консультирования по управлению

коммуникациями в коммерческой организации;

- 6) прописать алгоритм деятельности консультанта.

Программа исследования была реализована при использовании следующих **методов:** теоретических (сравнительный анализ, анализ исследований, выполненных в области коммуникаций в организации и управления коммуникациями), практических (анкетирование).

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2016 по 2018 гг. и включало два этапа.

На первом этапе был проведен анализ литературных источников по теме «Консультирование по управлению коммуникациями в коммерческой организации», уточнена структура работы, написана первая глава «Теоретические основы консультирования по управлению коммуникациями в

коммерческой организации».

Второй этап включает в себя анализ проблем коммуникаций в коммерческой организации, варианты решения данных проблем, разработку проекта по работе на заданную тему в коммерческой организации, изложение обобщений и выводов по теме работы, оформление работы, представление научному руководителю материалов магистерской диссертации.

***Научная новизна исследования*** заключается в том, что:

- уточнено понятие: «Коммуникация организации – это процесс правильного понимания и успешного обмена информации между работниками и между работником и руководством, который впоследствии позволит организации стать более сфокусированной, эффективной и прибыльной».

***Теоретическая значимость исследования*** состоит в том, что оно расширяет теорию консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации, на основе анализа выделены причины проблем коммуникаций в коммерческой организации, предложены варианты решения данных проблем, описан проект управления коммуникациями в коммерческой организации с привлечением консультанта.

***Практическая значимость исследования*** состоит в том, что в ходе работы был разработан и реализован проект консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации, который может быть реализован в коммерческой организации, у которой наблюдаются проблемы коммуникации и управления коммуникациями.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в консультировании коммерческих организаций и процессе повышения квалификации консультантов.

***На защиту выносятся следующие положения:***

1) Коммуникация в организации - это процесс правильного понимания и успешного обмена информации между работниками и между работником и руководством, который впоследствии позволит организации стать более сфокусированной, эффективной и прибыльной.

2) Алгоритм деятельности консультанта через этапы консультирования:

1. Подготовка;
2. Диагностика;
3. Планирование;
4. Внедрение;
5. Завершение.

3) Проект консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации включает следующие этапы:

1. выявление особенностей организации, посредством анализа основных документов организации;
2. анализ проблем коммуникаций между работниками и между работником и руководителем в коммерческой организации;
3. выявление и формулирование вариантов управления коммуникациями;
4. разработка плана мероприятий по управлению коммуникациями в коммерческой организации;
5. внедрение плана мероприятий в коммерческую организацию;
6. контроль результатов консультационной деятельности.

Структура работы включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы из 75 источников.

Во введении обоснованы актуальность, выявлена проблема, сформулированы цель и задачи исследования, а также положения гипотезы.

В первой главе представлен теоретический анализ аспектов консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации.

Вторая глава посвящена анализу практического опыта реализации

проекта консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации.

В заключении представлены выводы исследования.

На тему представленной работы опубликовано две статьи.

1. Название статьи: «Проблемы коммуникаций в организации». Статья опубликована в номере 6-4 (21) 2018 года электронного научного журнала «Вестник современных исследований» (ISSN 2541-8300). Научный центр «ОРКА» Россия, 644116, г. Омск, ул. Герцена, 65/1.

2. Название статьи: «Управление конфликтами в организации». Статья опубликована в номере 6-4 (21) 2018 года электронного научного журнала «Вестник современных исследований» (ISSN 2541-8300). Научный центр «ОРКА» Россия, 644116, г. Омск, ул. Герцена, 65/1.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и роль коммуникаций в коммерческой организации

В настоящее время, в русском языке очень много новых, заимствованных слов. Так и термин "коммуникации" пришёл к нам от латинского слова *communis*, что в русском языке означает "общий", "совместный". В связи с этим зачастую говорят, что слово «коммуникации» является синонимом общения [6, с. 7].

Коммуникация - это общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д. специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности [11, с. 9].

Коммуникацией называется процесс передачи информации. Формами коммуникаций могут быть:

- Явная – с помощью языка и графических иллюстраций;
- Неявная – с помощью невербальных жестов, выражения лица.

Элементы процесса коммуникации:

1. Отправитель – лицо, формирующее и передающее информацию другому лицу.

2. Сообщение – закодированная информация.

3. Каналы – совокупные средства и среда распространения информации.

4. Получатель – лицо, которому направляется информация, и который ее истолковывает [12, с. 10].

Внутренняя коммуникация представлена коммуникациями, которые имеют место в рамках компании (между работниками, подразделениями).

Вертикальная коммуникация означает передачу информации между собой руководителей и подчиненных. Такая коммуникация предполагает распоряжения, приказы, рекомендации, данные руководителем подчиненному, и в свою очередь сообщения, переданные подчиненными руководителям [18, с. 27].

Вертикальные коммуникации бывают следующих видов:

1. Между подразделениями, которые находятся на разных иерархических уровнях организации;
2. Между руководителями и подчиненными.

Вертикальная коммуникация предполагает перемещение информации двумя способами.

А) По нисходящей – перемещение информации с высшего уровня руководителей на низший. Подчиненные получают сообщения о задачах, измененных приоритетах, конкретных заданиях от руководства.

Б) По восходящей – передача информации с низшего уровня подчиненных на высший. Такая коммуникация выполняет функцию оповещения верхушки, о действиях низших уровней. Коммуникации по восходящей имеют инновацию в управлении (кружки качества) – группа рабочих, которые собираются регулярно, чтобы обсудить и решить проблемы, возникающие в производстве или в обслуживании. Информация передается с помощью отчетов, предложений и объяснительных записок [15, с. 34].

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении [28, с. 133].

Деловые коммуникации – это взаимодействие деловых партнеров, направленное на организацию и улучшение того или иного вида деятельности. Данный процесс передачи и восприятия информации имеет свои цели и задачи, которые необходимо достигать и решать для успешного сотрудничества сторон. При деловой коммуникации обязательно должны соблюдаться определенные этические нормы, способствующие оперативному поиску ответов на спорные вопросы и выходу из затруднительных ситуаций [19, с. 48].

Для деятельности любого бизнеса очень важно формировать продуктивные взаимосвязи и эффективно использовать собственные ресурсы. Отлаженные коммуникации позволяют организации добиваться лучших результатов на всех ступенях ее деятельности и достигать поставленных управленческих целей.

В ходе деловой беседы субъекты обмениваются информацией, идеями, высказывают свои точки зрения по определенным вопросам. Сегодня понятие коммуникации интерпретируют в трех вариантах.

Первый – коммуникация является средством связи любых объектов материального и духовного мира. То есть это определенная структура, выступающая в роли своеобразного посредника между индивидуальной и общественно-осознанной информацией.

В соответствии со второй интерпретацией, коммуникация – это общение, при котором между субъектами взаимодействия происходит обмен информацией.

И, наконец, третий вариант: коммуникация – это передача и массовый обмен сведениями для воздействия на общество и его основные составляющие [36, с. 11].

Коммуникации являются неотъемлемой потребностью человека. Они очень важны для его личной и профессиональной жизни, а также организационной деятельности.

Если коммуникация осуществляется в сфере официальных отношений,

то она – деловая и цель ее заключается в решении конкретных проблем или достижении нужных результатов с учетом интересов всех ее участников.

Повысить эффективность управления и принять необходимые для этого рациональные решения очень помогает корректное общение. Процесс деловых коммуникаций рождает идеи, которые уже потом преобразовываются в эти решения. Вместе с тем основу всех видов управленческой деятельности составляет обмен соответствующими знаниями и данными.

Профессиональная коммуникация - это взаимодействие партнеров, цель которого – организация и оптимизация определенной деятельности, будь то научная, производственная, сервисная или иная.

Цели коммуникации – это налаживание продуктивного и взаимовыгодного сотрудничества, сближение позиций и задач, улучшение партнерских отношений [41, с. 15].

В отличие от лично-ориентированного взаимодействия, предмет которого – характер отношений его участников, коммуникация в деловом общении в рамках коммерческой организации преследует цели, выходящие за пределы процесса общения. В рамках такой беседы люди общаются друг с другом, чтобы решить общую для всех, конкретную задачу предприятия, и это заставляет людей вести себя в определенных рамках.

Коммуникации в коммерческой организации характеризуются следующими особенностями:

- Все участники общения связаны между собой. Симпатии, антипатии, формальные ограничения при этом не играют никакой роли.

- Стороны коммуникации взаимодействуют в соответствии с конвенциональными ограничениями, то есть соблюдают правовые, социальные нормы, регламенты (действуют на основании инструкций, протокола, внутреннего распорядка, традиций на предприятии и так далее).

- Участники придерживаются формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом занимаемых ими должностей, прав и

функциональных обязанностей, помнят о субординации и деловой этикете. Коммуникация в профессиональном общении в значительной степени является формализованной, отстраненной, «холодной». Это объясняется довольно жестким регламентированием задач и мотивов сторон, способов общения между ними. Каждый работник предприятия следует определенному выработанному поведенческому стандарту, где четко структурированы его формальные права и обязанности [44, с. 37].

Среда, в которой ведутся деловые коммуникации, довольно специфична. За счет того, что в любой организации выстроена иерархия, между отделами и работниками прочно закреплены отношения подчинения, зависимости и неравенства. В результате часто возникают сложности с эффективностью обратной связи, передачей полных и точных сведений по ступеням иерархии. Согласно некоторым источникам, только 20-25 % информации, исходящей от сотрудника высшего управления, доходит до непосредственных исполнителей и верно ими трактуется. Это объясняется и искажением сведений, и нежеланием руководства детально рассказывать подчиненным, как обстоят дела в компании в целом (сотрудники обязаны четко следовать конкретным указаниям без лишних вопросов) [47, с. 54].

При этом людям свойственно домысливать имеющиеся данные. Чтобы избежать подобных проблем, все решения, приказы и распоряжения лучше всего фиксировать в письменном виде, а также не забывать, что именно благодаря обратной связи можно достигать наиболее эффективного взаимодействия всех ступеней иерархической пирамиды в компании.

В деятельности любого предприятия очень важен обмен информацией. Если нет внутренних и внешних коммуникационных связей или же они не работают, фирма перестает нормально функционировать. Это можно объяснить следующими причинами:

- у начальников отделов предприятия уходит много времени, чтобы найти и обработать необходимую информацию;
- данные дублируются, так как одни и те же сведения отделам компании

и руководству предоставляют различные источники;

- одни отделы и одни начальники испытывают дефицит информации, а другие же, напротив, ею «загружены»;

- сотрудники недостаточно осведомлены, как работает компания, какие цели она ставит перед собой, какое положение занимает на рынке; распоряжения вышестоящих лиц в организации вследствие этого зачастую выполняются неточно, нарушается процесс взаимодействия между работниками и отделами фирмы и так далее [53, с. 38].

Именно поэтому одна из основных управленческих целей на предприятии заключается в формировании системы коммуникации. Необходимо выработать и запустить ее, а впоследствии постоянно следить за тем, как она функционирует.

Коммуникация в профессиональном, деловом общении является важным рабочим инструментом, назначение которого – обеспечение людей пониманием своих организационных ролей и интеграция организационных отношений.

Для менеджера любого уровня значение обмена информацией переоценить сложно. В соответствии с экспертными данными, от 75 до 95 % рабочего времени сотрудники тратят на коммуникацию. Именно поэтому для эффективной деятельности и хороших результатов важно, чтобы менеджер компетентно выстраивал общение, применяя качественные практические навыки. Специалист должен грамотно вести диалоги, собрания, переговоры, совещания, работать с документами и так далее.

Коммуникации в коммерческой организации осуществляют, чтобы достигать следующих целей:

- налаживать эффективное взаимодействие, основываясь на информационном обмене и удовлетворении потребности в общении;
- совершенствовать межличностные отношения;
- регулировать и оптимизировать поведение сотрудников компании;
- устанавливать эффективные информационные каналы

непосредственно в компании и за ее пределами;

- обеспечивать реализацию намеченных планов предприятия [65, с. 61].

Перечислим главные функции коммуникаций:

- информативная – деловая беседа позволяет делиться сведениями для вынесения того или иного решения;

- мотивационная – коммуникация стимулирует сотрудников к более производительной деятельности;

- контрольная – общение позволяет разными методами контролировать поведение работников на основе иерархической пирамиды и формальной соподчиненности;

- экспрессивная – коммуникация помогает выражать чувства и эмоции, отношение к тому, что происходит, и удовлетворять социальные потребности [54, с. 17].

То есть коммуникации отражают не только передачу и получение информационных данных, но еще и восприятие, осознание и освоение этих сведений. Все это формирует модель необходимого поведения в сфере официальных отношений.

Коммуникации в условиях предприятия являются сложной системой информационного взаимодействия с множеством уровней, охватывающей непосредственно компанию со всеми видами и составляющими ее деятельности, а также ее связи с внешними элементами.

Главные принципы деловой коммуникации

1. Пунктуальность (делайте все своевременно).

Из-за опозданий нарушается рабочий процесс. В современном деловом мире опоздание расценивается как качество ненадежного человека. Соответственно, выполнение всех служебных заданий должно быть своевременным. Чтобы не срывать сроки проектов, следует прибавлять к ним дополнительно 25 % времени.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего).

Секреты предприятия не должны разглашаться. Кроме того, работникам

не следует обсуждать с кем-либо услышанную от сослуживцев или начальника информацию о личных проблемах или рабочей деятельности.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе).

Внимательно и уважительно относитесь к коллегам, подчиненным, руководителям. Считайтесь с мнением других, уважайте их точку зрения, пытайтесь понять, почему окружающие думают так, а не иначе. Адекватно воспринимайте рекомендации и критику от руководства, подчиненных и сослуживцев. Если вам высказывают мнение относительно качества вашей рабочей деятельности, покажите, что вы с уважением относитесь к точке зрения и опыту других людей. Вполне реально быть уверенным в себе, но при этом оставаться скромным работником.

5. Внешний облик.

6. Грамотность [51, с. 168].

К каждому виду коммуникации применяют определенные критерии, а именно:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто? с кем? для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой? что «на выходе»?).

Рассмотрим подробнее основные виды коммуникаций коммерческой организации:

1. Деловая беседа.

Это служебное совещание, разговор, устная деловая коммуникация между сотрудниками, которым предстоит решить единую задачу. Основная цель такой беседы – донести до собеседника свои мысли и идеи, а также выслушать его точку зрения. Сотрудники, действующие сообща, обмениваются сведениями, ищут варианты решения проблемы,

поддерживают контакт друг с другом.

Очень важно, чтобы стороны понимали цель организации деловой беседы, особенности ее планирования и эффективного использования для получения хороших результатов.

Среди главных функций деловой беседы можно отметить:

- Начало инновационных процессов.
- Контроль над уже начатыми акциями и мероприятиями
- Обмен данными.
- Коммуникация между работниками одной организации, налаживание деловых связей.
- Поиск новых идей и мыслей.
- Укрепление деловых контрактов с партнерами.
- Стимул к движению по новому направлению [47, с. 155].

Деловая беседа состоит из нескольких этапов, среди которых:

- Подготовительные мероприятия.
- Начало беседы.
- Озвучивание информации присутствующим вместе с пояснением предлагаемых положений.
- Завершение беседы.

Более детально остановимся на каждом этапе беседы.

Как правило, мероприятия по подготовке осуществляются следующим образом: ответственные за проведение деловой беседы определяют тему встречи и устанавливают, кто будет на ней присутствовать. Далее намечается дата и место встречи.

Менеджер должен четко понять цель встречи и сформировать приблизительный ее план. Конечно, сложно предугадать нюансы. Однако грамотно составленный план позволит направить беседу в нужное русло.

Нужно изучить необходимую информацию по теме беседы – специальную литературу, служебные записки, научные труды, статистику, материалы предприятия и прочее. Далее следует проанализировать все

собранные данные – сделать это должен организатор встречи или несколько менеджеров под его управлением. После систематизации собранных материалов в план включают основное содержание беседы.

Необходимо соблюдать определенную последовательность действий. Сначала озвучивают, с какой целью проводится деловая беседа и какой план разработан для обсуждения. Это позволяет установить первоначальный контакт с участниками, заинтересовать их темой разговора, создать благоприятную и располагающую атмосферу и, если требуется, взять инициативу в свои руки.

Далее идет информирование участников и совместное обсуждение озвучиваемых предложений. Успешный исход разговора во многом определяет именно этот этап.

Основные характеристики сообщения – четкость и лаконичность. Кроме того, его нужно заранее редактировать. Участникам следует знать, какими информационными источниками вы пользовались, – у них не должно быть сомнений в достоверности данных. В идеале – к каждому фрагменту своего текста вам стоит подбирать наглядную иллюстрацию. Если вы что-либо предлагаете, то должны приводить соответствующие аргументы. При этом не забывайте, с кем ведете диалог: используемые термины должны быть понятны для собеседника.

Заканчивать деловой разговор следует в тот момент, когда становится очевидно, что полученные ответы удовлетворили всех участников. Далее идет подведение результатов и формулировка основных идей беседы.

На этапе планирования коммуникации определяют тему и вопросы, подлежащие обсуждению, а также главные идеи. Также нужно заблаговременно подготовить и изучить материалы, которые вы планируете использовать в беседе. Не менее важно продумать вопросы для собеседника, определить желаемый исход разговора и определиться с местом его проведения.

Непосредственно во время диалога нельзя перебивать того, кто говорит,

демонстрировать свое негативное отношение к тому, о чем рассказывает человек, говорить очень быстро, акцентировать внимание на разнице между вами. Улавливайте психологический настрой собеседника и не обсуждайте тему, если видите, что человек взволнован от того, что происходит.

## 2. Деловая беседа по телефону.

Без телефона современная жизнь немыслима, а работа менеджера – тем более. Роль коммуникаций с помощью данного устройства очень важна, поскольку это наиболее простой путь к установлению контакта. От того, как сотрудники умеют выстраивать общение по телефону, зависит их личная репутация и авторитет предприятия, представителем которого они являются.

Прежде всего, в телефонном разговоре менеджер должен уметь кратко излагать всю важную информацию и получать ответ от собеседника. Ведение такой беседы в деловой среде – целое искусство. Чтобы разговор был действительно успешным, менеджер должен соблюдать ряд правил:

- быть компетентным и доброжелательным;
- владеть приемами ведения разговора;
- стремиться к эффективному и быстрому решению проблемы собеседника [47, с. 158].

Вести деловые диалоги по телефону сотруднику следует вежливо и спокойно, чтобы вызывать у собеседника благоприятную реакцию. В ходе такой беседы менеджер должен прикладывать максимум усилий к созданию доверительной и доброжелательной атмосферы.

Согласно аналитическим данным, 30-40 % времени телефонных бесед занимают смысловые повторы, тавтология, затянутые паузы. Необходимо стараться избегать всего этого. Подготовка менеджера к диалогу должна быть тщательной. Ему следует заблаговременно подбирать документы, материалы, телефонные номера, адреса компаний и нужных лиц, календарь, ручку, бумагу и иные предметы, которые могут потребоваться в ходе общения.

Еще до начала беседы менеджер должен продумать ее тактику и цель, которую хочет достичь в разговоре с собеседником. Кроме того, необходимо

выработать план диалога, записать задачи, которые он надеется решить, или информацию, которую намеревается узнать, а также определить, в каком порядке будут задаваться вопросы.

Готовясь к телефонному разговору, менеджер должен попытаться ответить на ряд вопросов, а именно:

- какова цель предстоящей телефонной коммуникации;
- можно ли вообще обойтись без этой беседы;
- готов ли собеседник обсуждать предлагаемую тему;
- уверен ли менеджер в том, что исход беседы будет положительным;
- о чем необходимо спросить собеседника;
- на какие вопросы, вероятно, придется ответить самому;
- какой результат беседы удовлетворит (или не удовлетворит) обе стороны;
- как можно воздействовать на собеседника во время разговора, какими приемами пользоваться;
- как менеджер поведет себя, если собеседник выразит решительное несогласие, повысит тон, не примет во внимание аргументы, проявит открытое недоверие к озвученному.

### 3. Деловое совещание.

Очень важный момент в организации делового совещания – грамотно разработанная повестка. Обычно это документ, составленный в письменном виде, который заблаговременно рассылается участникам совещания и включает в себя:

- тему и цель совещания;
- список вопросов для обсуждения;
- время начала и завершения совещания;
- место проведения; фамилии и должности лиц, выступающих с докладами по основной теме совещания и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;

- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому из вопросов [52, с. 331].

Когда участники знают, какая тема будет поднята на совещании, то могут не только заранее просмотреть материалы, но и подумать над вариантами решения проблем. В ситуациях, когда они недостаточно осведомлены о предмете обсуждения, на деловых совещаниях озвучиваются разные точки зрения и мнения, из-за чего возникает дискуссия, и становится сложно прийти к по-настоящему эффективному результату.

Разумно проводить совещания в определенный день недели (исключение составляют экстренные, внеплановые собрания). Оптимальное время для заседаний – конец или вторая половина рабочего дня.

#### 4. Деловая дискуссия.

Дискуссией называют процесс деловых коммуникаций, при котором участники делятся мнениями по заданной теме, соблюдая установленные правила. Формат многих собраний и совещаний также носит дискуссионный характер.

Если дискуссия массовая, положение всех ее участников равное, исключение составляет лишь руководитель. В таком случае не назначают специально подготовленных докладчиков, но вместе с тем они выступают не только в роли слушателей. Для обсуждения основного вопроса действует определенный порядок, который, как правило, контролирует должностное лицо.

Отличие групповой дискуссии состоит в том, что специально подготовленные участники обсуждают вопрос, выступая перед аудиторией. Цели деловой коммуникации данного типа – выдвинуть вероятные решения проблемы, обсудить противоположные точки зрения относительно спорных вопросов, представить новую информацию. Обычно групповые дискуссии не направляют аудиторию к каким-либо единым действиям.

Лица, участвующие в обсуждении, должны быть хорошо подготовлены, располагать необходимыми статистическими данными и материалами. Очень

важны и такие факторы, как манера разговора, искусство взаимодействия друг с другом на словесном уровне, а также стиль речи, который должен быть оживленным и легким. Вопросы следует формулировать точно, а комментарии к ответам и небольшие замечания – лаконично.

Уместно, если участники деловой дискуссии обращаются друг к другу по имени и отчеству. Выступающие всегда должны ставить в центр своего внимания аудиторию, наблюдающую за беседой. С этой аудиторией постоянно следует общаться как на вербальном, так и на невербальном уровнях. Ведущий дискуссии контролирует и руководит процессом: озвучивает тему, представляет выступающих, произносит заключительную речь.

Деловая дискуссия – очень распространенный вид коммуникации, применяемый при обсуждении спорных моментов, когда участники не могут прийти к единому мнению по заданной теме. Специфика деловых коммуникаций в том, что участники обсуждают разногласия и аргументированно отстаивают свою точку зрения [45, с. 69].

Однако деловые дискуссии нередко выходят за рамки установленных правил и требований, участники не соблюдают деловой этикет и не следуют другим общепринятым правилам.

##### 5. Публичное выступление.

Публичное выступление является одной из форм делового взаимодействия и искусства, о котором еще Жан де Лабрюйер сказал: «Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать».

Публичная речь как неотъемлемая часть деловой коммуникации должна обладать рядом качеств, среди которых продуманность, убедительность, красноречивость, логичность, доказательность.

Чтобы публичное выступление было успешным, к нему нужно тщательно готовиться. Это касается даже опытных ораторов. Когда автор готовит речь, он, по сути, занимается приятной для него творческой работой,

приносящей импровизационный азарт.

Для достижения желаемых результатов от публичной речи человек должен не только выбрать ее тему, но и подумать о целях своей речи. Следует выбирать тему, соответствующую аудитории. Она должна быть важной, полезной и понятной слушателям. Это определяется в основном такими параметрами, как:

- основные интересы слушателей;
- новизна темы;
- групповые интересы;
- злободневные интересы;
- противоположные мнения, заложенные в теме;
- конкретные интересы.

Тема публичного выступления должна быть уместной и актуальной. Ее выбор определяется местом, временем и настроением аудитории, значимостью конкретного момента. В некоторых случаях, чтобы развить выбранную тему, можно оттолкнуться от официального повода и далее повести дискуссию в желаемом направлении, которое, в свою очередь, может стать более важным и интересным

Невербальные коммуникации очень важны в бизнес-среде. При исследовании их особенностей и нюансов американский эксперт в этой области Альберт Мейерабиан в научном труде «Невербальное общение» отметил, что деловые коммуникации лучше всего осуществляются с помощью сигналов трех видов – визуальных, голосовых, словесных. Соотношение между этими сигналами – неравное. Условно их можно распределить так:

- 55 % восприятия – это то, как выглядит собеседник (визуальные сигналы);
- 38 % восприятия – это то, как он говорит (голосовые сигналы);
- 7 % восприятия – это то, что он говорит (словесные сигналы) [50, с. 30].

То есть участники коммуникации принимают сигналы, дают собеседникам положительную или отрицательную оценку, после чего делают вывод, начиная воспринимать человека, в общем – вызывает он у них симпатию или антипатию, можно ему доверять или нет. Следует подчеркнуть, что значение личностного восприятия в деловых контактах и решении бизнес-вопросов порой важнее, чем что-либо другое.

Всю систему невербальной коммуникации условно можно разделить на несколько подсистем:

1. Личное пространство.
2. Взгляд.
3. Оптико-кинетическая подсистема, включающая в себя: внешний облик собеседника; мимику; пантомимику.
4. Паралингвистическая подсистема: вокальные качества голоса; диапазон голоса; тональность; тембр.
5. Экстралингвистическая: темп речи; паузы и пр. [50, с. 31]

В деловой коммуникации есть свои нормы и правила, которым нужно непременно следовать. Одна неосторожная фраза, и многомиллионный контракт может сорваться, даже если сделке предшествовала длительная подготовка. Рассмотрим основные правила делового общения:

Первое – четкая и разборчивая речь. Собеседник должен понимать и правильно воспринимать все, что вы говорите.

Второе – отсутствие монотонности в диалоге. Монотонность и отсутствие эмоций утомляет любого человека, а потому вы должны в меру эмоционально поддерживать интерес собеседника.

Третье правило – изложение своих мыслей в среднем темпе. Если говорить слишком медленно, собеседник не заинтересуется и заскучает. Если говорить очень быстро, второй участник диалога просто не будет воспринимать то, о чем идет речь, соответственно, продуктивного разговора не получится. Короткие предложения должны сменяться длинными. Если использовать в речи лишь обрывистые фразы, должного впечатления на

собеседника произвести не удастся.

Как открытые, так и закрытые вопросы нужно формулировать и задавать грамотно. Вам следует внимательно воспринимать все, что собеседник говорит в ходе диалога, слышать его. Начинать беседу с деловых предложений не нужно, поскольку человек может негативно на это отреагировать. Пытайтесь также избегать советов.

Свое мнение вам необходимо выразить в ненавязчивой, мягкой форме, делая при этом акцент на том, что точка зрения является субъективной. Поощряйте самостоятельный анализ вопроса.

Уже принятые решения лучше не озвучивать. Следуйте правилам этикета и культурным нормам, чтобы достичь положительного исхода беседы.

Деловые коммуникации в коммерческой организации отличаются от иных видов межличностного общения тем, что они регламентированы. В ходе них все участники четко соблюдают свое индивидуальное амплуа. Это значит, что в различных профессиональных ситуациях человек может выступать как в роли начальника, так и в роли подчиненного, партнера и коллеги [60, с.25].

Деловое общение характеризуется главным образом тем, что каждый участник ответственен за его исход.

На результат деловой коммуникации достаточно сильно влияют выбранные стратегии и тактики беседы, что означает умение правильно определять интересы других участников и желаемый исход общения.

В соответствии с принципом кооперации, коммуникативный вклад должен быть таким, какого требует совместно принятая цель беседы. То есть участники общения должны четко представлять, к чему они стремятся, и выполнять действия, необходимые для достижения этого результата, внося свой вклад.

Принцип кооперации подразумевает следование четырем принципам:

- Количество. В коммуникации должно быть столько информации, сколько нужно – не больше и не меньше.

- Качество. Все ваши заявления должны быть аргументированы. Важна достоверность информации.

- Отношение. Реагировать на коммуникацию нужно адекватно. Нельзя уходить от главного вопроса.

- Способ. Для изложения своих мыслей используйте понятные для собеседника фразы. Избегайте «воды», говорите четко и по существу. Только так эффективность деловой коммуникации будет высокой [60, с. 28].

При деловой коммуникации оба участника владеют специфическими терминами определенной сферы и общаются с помощью них. В ходе собеседований руководители смотрят на то, пользуется ли соискатель в речи профессиональными терминами. В письменном общении следует употреблять грамотные речевые конструкции и не применять жаргон.

## **1.2 Проблемы коммуникаций в организации и способы их решения**

Для возникновения проблем в коммуникациях необязательно наличие нескольких уровней иерархии и длинной цепочки делегирования. Проблемы могут возникнуть даже в очень небольшом коллективе. И в принципе, даже если организация состоит из одного человека. В этом случае проблемы будут только во внешних коммуникациях (с подрядчиками, поставщиками, клиентами и т.д.).

Каковы же основные причины возникновения проблем?

Одной из важнейших причин недооценки важности коммуникаций является не столько непосредственно недооценка, сколько простой психологический фактор: людям часто свойственно ожидать, что их деятельность, мысли, действия, решения известны всем окружающим, просто

потому, что они известны им самим. В результате в организациях часто может наблюдаться ситуация, когда сотрудники искренне удивляются тому, что, например, кто-то начинает по второму разу делать уже сделанную ими работу и пр.[27, с. 15].

Для предотвращения этой причины руководителю важно формировать командный дух в организации. Для этого необязательно прибегать к модному ныне «тимбилдингу», поскольку далеко не все люди относятся положительно к «командной работе», многие любят работать максимально автономно и самостоятельно. В любом случае, крайне важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что его деятельность, его решения – влияют как на его ближайших коллег, так и на всю организацию в целом. Это приводит к пониманию важности отчетности о своей деятельности перед руководителем не только с целью контроля, но и с целью информирования, координации деятельности. В свою очередь руководителю необходимо создать условия для доведения важной информации о деятельности каждого отдельного сотрудника до всех служащих в организации. Немаловажно для сотрудника поддерживать и горизонтальные связи, ставя в известность о своей деятельности тех сотрудников, кого эта деятельность может затронуть прямо или косвенно.

Другой причиной является неумение руководителя скоординировать работу подчиненных, неумение управлять информацией и информационными потоками. В этой связи изучение руководителем информационного менеджмента является очень важным для понимания процессов управления информацией, получаемой от сотрудников организации и из внешней среды [27, с. 16].

Важность коммуникаций нельзя переоценить, однако возможно и такое. В этом случае фокус внимания сотрудников сосредоточен на взаимодействии друг с другом. Это приводит к тому, что коммуникации из инструмента достижения целей – сами становятся целью, информация становится избыточной, возрастают временные затраты, что приводит к снижению эффективности в достижении основных целей организации.

Немаловажной является проблема качества информации, ее достоверности. При передаче информации в той или иной степени всегда происходит ее искажение. Сначала на этапе трансформации мыслей в слова. Затем на этапе трансформации слов в мысли другого сотрудника. Это обусловлено тем, что смысл каждого конкретного слова всегда определяется индивидуумом исходя из его собственного жизненного опыта, знаний, особенностей личности [70]. В результате даже при передаче одного единственного слова – неизбежно возникают искажения восприятия. Устранить данную проблему полностью невозможно, можно лишь попытаться максимально снизить ее влияние путем обсуждения т. н. «контекста» беседы. При этом необходимо максимально точно договориться об используемых понятиях и что именно каждый из участников взаимодействия понимает под тем или иным словом. В сложных ситуациях крайне желательно использование обратной связи. Например, в виде вопроса «Правильно ли я тебя понял?» Имеет смысл повторить услышанное от собеседника своими словами. На этом этапе часто может выявиться, что собеседник хотел сказать совсем другое.

Проблемы коммуникаций сверху вниз [66, с. 121]:

- Подчиненные и управленческий персонал «говорят на разных языках». Поскольку уровень профессиональной подготовки разный – следовательно существует опасность остаться непонятым, из-за избытка профессиональных и технических терминов.

- Руководители не могут объективно оценить информацию, направляемую подчиненным. Информация должна направляться дозированно. Нехватка – не позволяет подчиненному эффективно выполнить задание, а избыток – вызывает раздражение.

Проблемы коммуникаций снизу вверх [66, с. 122]:

- Подчиненные не высказывают негативные замечания, поскольку боятся увольнения.

- Чтобы решить проблемы, подчиненные обращаются к равным по

статусу сотрудникам, а не к руководителям.

- Критика направляемая снизу, не достигает своего адресата, а перехватывается начальником.

Пути решения проблем:

- Создание специальных ящиков анонимных предложений и замечаний;

- Разработка системы поощрений для наиболее инициативных сотрудников;

- Создание системы коммуникаций без барьеров от низшего уровня к высшему;

- Введение обязательной регистрации всех сообщений с дальнейшим контролем за принятыми мерами.

Основой успеха организации обычно становится эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников между собой - внутренний PR. Недостаточно налаженные либо вовсе отсутствующие внутрикорпоративные коммуникации могут стать причиной серьезных проблем в деятельности организации. В том числе:

- Дублирование. Когда выполнением одинаковой функции занимаются несколько подразделений либо сотрудников.

- «Провалы». За определенный участок работы не отвечает ни одно из подразделений.

- Что следует предпринять в подобной ситуации? Можно говорить о том, что сотрудники не понимают, как они должны решать определенную задачу.

- К кому обратиться? Сотрудникам неизвестно, в чьей компетенции находится решение определенных вопросов.

- Зачем? Сотрудники не понимают важность и актуальность выполняемых функций [60, с. 28].

Продолжать данный список можно долго. Но такие проблемы приводят к общему результату – негативно сказываясь на общей эффективности

компании. Работающие внутрикорпоративные коммуникации заключаются в прозрачном информационном взаимодействии в повседневной деятельности компании, в рамках проектной работы, с постоянным предоставлением работникам данных о компании – о планах, развитии, текущей ситуации.

Разделить внутрикорпоративные коммуникации можно на 2 основные области:

1. Информационное поле (различные каналы передачи информации для сотрудников, обеспечивая их причастность к общей деятельности и жизни компании).

2. Технологическое взаимодействие – в рамках бизнес-процессов и проектов [54, с. 19].

Чтобы достичь прозрачного информационного взаимодействия требуется разработка регламентов, в которых будут прописаны все бизнес-процессы и проекты, особенности взаимодействия между сотрудниками подразделений в рамках данных процессов. Чтобы регламенты оказались полезными и соблюдались, их нужно составлять с привлечением самих сотрудников, которые принимают непосредственное участие в соответствующем проекте. Возлагаться ответственность за создание таких регламентов должна, прежде всего, на глав соответствующих проектов и подразделений.

Рассмотрим подробный алгоритм такого процесса.

Шаг 1. Генеральный Директор вместе с топ-менеджерами составляет стратегию, общую функциональную модель и систему целей деятельности организации. Далее разбивается составленная модель на отдельные функции, с определением отдельных целей, функций, функциональных задач и ответственности глав департаментов и отдельных ключевых работников. Следовательно, ответственность за каждый проект и функцию привязывается к определенному сотруднику.

Шаг 2. Исходя из закрепленных за проектом либо подразделением задач, руководителем составляется первый вариант регламента. Документ по

каждому проекту (цели) должен включать ряд позиций:

- соисполнители;
- планируемый результат;
- сроки реализации; график мероприятий (с указанием ответственных, сроков, необходимых ресурсов для достижения целей).

В регламенте по каждой функции прописываются:

- потребители – кому важно исполнение данной функции;
- предполагаемый результат;
- роли участников процесса – организационное взаимодействие;
- информационное взаимодействие внутри подразделения – кто передает информацию, кому, в какие сроки, какой вид данных, в каком формате и пр.

Шаг 3. Ознакомление с вариантом регламента всех сотрудников подразделения, с предложением индивидуальных корректив, принимающихся либо отвергающихся по результатам обсуждения. Данный этап требуется, чтобы заинтересовать сотрудников формировать внутренний корпоративный PR, и для более детального описания функций.

Шаг 4. Составленные регламенты обсуждаются и согласовываются в рамках совещания глав подразделений – на проводимом командном совещании. Утверждается итоговый документ после согласования гендиректором компании. Благодаря такому подходу удастся:

- Предельно точно определить стадии выполнения заданных функций и целей.
- Избежать «провалов» либо дублирования функций.
- Исключить проблему формального ознакомления сотрудников с документами либо игнорирование принципов регламента в работе, внутренний PR нужно донести всему вовлеченному коллективу. Поскольку все участники процесса непосредственно задействованы в создании регламента.
- Обозначается необходимость выполнения определенной работы, избегая возможного срыва сроков.

- Быстрое реагирование на выявленные проблемы в реализации функций (проектов) и во взаимодействии – с оперативным внесением необходимых изменений в положения регламента.

- Разработка системы информационного взаимодействия, которая будет прозрачной и понятной для всех сотрудников организации [49, с. 2012].

Информационное поле, вовлекающее в жизнь организации всех сотрудников, становится мощным фактором мотивации. К информационному полю относятся довольно многообразные факторы. Чтобы обеспечить работающий внутренний корпоративный PR, коммуникации, информационная политика должна быть обязательной частью корпоративной политики компании.

Одно из важнейших направлений - обмен информацией между консультантами компании. Помимо еженедельных совещаний (руководителей рабочих групп у Генерального Директора и в рабочих группах с присутствием Генерального Директора) должно практиковаться совместные обсуждения рабочих вопросов и общение по электронной почте. Информация по проектам оформляется в виде отчетов. Отчеты, по крайней мере, та их часть, которая не может нанести урон какому-либо кандидату или клиенту, становятся базой для аналитических материалов, размещаемых в средствах массовой информации.

Внутрикорпоративные коммуникации выстраиваются также на уровне сотрудников, отвечающих за отдельные участки работы в рамках проекта (так называемых ресёчеров). Общение между такими сотрудниками из разных групп иницируется и реализуется в форме образовательной программы, темы которой определяются в зависимости от потребностей самих ресёчеров. В роли преподавателей выступают внутренние тренеры, консультанты, реже - приглашенные практики.

Последствия проблем в коммуникациях

Во-первых – нарушается координация деятельности организации, страдает планирование деятельности. Работа, выполненная одним

сотрудником, может быть повторно выполнена другим.

Во-вторых – страдает имидж организации, что косвенно или напрямую влияет на прибыльность, эффективность деятельности, а значит – и на устойчивость организации. Например, один сотрудник получает определенную информацию от внешней организации. В случае, если с этой же организацией будет взаимодействовать второй сотрудник и начнет запрашивать ту же самую информацию – это будет восприниматься внешней организацией однозначно отрицательно.

В-третьих – затрудняется адаптация новых сотрудников. Гораздо больше времени ими тратится на понимание процессов, происходящих в организации, на выяснение ответственных лиц. Не говоря о том, что при отсутствии должного информирования уже работающие в организации сотрудники могут даже не знать о появлении нового сотрудника [45, с. 177].

Как выстроить эффективные внутрикорпоративные коммуникации [65, с. 189]:

1. Еженедельные совещания, планерки. Следует наладить еженедельные совещания в компании, посвященные подведению итогов, с планированием новых целей на новую неделю. Оптимальным вариантом считаются многоуровневые совещания. Сначала проводится совещание для руководителей предприятия, затем в каждом подразделении. Совещания позволяют не только обсудить рабочие вопросы, но также донести сотрудникам общую информацию о компании.

2. Регулярные встречи Генерального Директора с сотрудниками. Обычно встречи руководителя с коллективом посвящены определенной, предварительно запланированной теме. Хотя у сотрудников есть возможность задавать любые рабочие вопросы. Подобные встречи имеют важное значение – у сотрудников появляется информация по планам компании, её достижениям либо изменениям в работе. С сотрудниками, которые на совещания с гендиректором не попадают, главе компании нужно встречаться ежемесячно либо минимум раз в квартал.

3. Сайт компании. Сайт компании считается самым мощным информационным ресурсом, мобильным и простым в обновлении. На сайте может быть разработана закрытая зона, которая будет доступна лишь для сотрудников компании – выполняя роль внутрикорпоративных СМИ. Здесь могут быть доступны для скачивания необходимые регламенты, документы, телефоны и пр.

На общедоступной части сайта может приводиться информация о компании, её деятельности, достижениях, структурах и пр. Данные вопросы имеют важное значение для полноценного формирования действенных внутрикорпоративных коммуникаций и положительного имиджа организации, с привлечением новых квалифицированных сотрудников. Наличие полной информации на страницах сайта позволяет упростить и адаптацию новых сотрудников к работе в компании.

4. Корпоративные СМИ. Корпоративные СМИ могут быть представлены журналами, газетами, информационным листком, электронной газетой и пр. Издания могут выходить в еженедельном формате, раз в месяц либо квартал. Наиболее распространенным вариантом считается ежемесячное издание с публикацией интервью с руководителями компании, рассказывая о мероприятиях, новостях компании, о передовом опыте сотрудников, о новичках и пр. Особенно такое издание оказывается ценными, если структура организации включает удаленные подразделения либо филиалы – чтобы все сотрудники ощущали свою вовлеченность в общую жизнь компании, оставаясь в курсе последних событий.

5. Информация для новичков. Чтобы способствовать скорейшей адаптации новых работников в компании, им нужно в сжатые сроки получить максимум информации о компании, правилах, нормах поведения, своих функциях и пр. В результате они получают множество информации, которую сразу запомнить довольно сложно. Поэтому важно позаботиться о создании должных условий для получения информации постоянно и планомерно.

Для предотвращения проблем должны соблюдаться следующие

условия:

- каналы связи должны быть точно определены и известны всем;
- линия коммуникации должна быть максимально прямой и короткой;
- компетенция сотрудников, образующих коммуникативные центры, должна быть адекватной;
- должна быть предусмотрена защита от перебоев в коммуникациях [44, с. 245].

Одним из средств предотвращения проблем в коммуникациях является внедрение системы внутренних коммуникаций (СВК). В.А. Мельман предлагает схему создания эффективной СВК из семи основных этапов [36, с.20].

Прежде всего, необходимо провести диагностику существующей системы коммуникаций. Например, выяснить, проводятся ли собрания, есть ли корпоративный сайт, информационная рассылка, понять, через кого и как быстро распространяются слухи, проводится ли в компании анкетирование, обучение.

Следующий этап – создание единого информационного пространства, разработка стандартов СВК, далее – внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала, затем – мониторинг работоспособности системы, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению.

Инструменты повышения эффективности СВК делятся на четыре основных вида:

- информационные (корпоративный сайт, информационная рассылка),
- аналитические (анкетирование),
- коммуникативные (тренинги, мероприятия)
- организационные (совещания, выступления руководства) [36, с. 21].

Большинство компаний используют не больше двух групп инструментов одновременно, в то время как для построения эффективной системы рекомендуется использование инструментов каждой группы.

Созданию единого информационного пространства в компании и ускорению процесса адаптации новых сотрудников способствует внедрение «Корпоративных правил». В них должна быть отражена вся информация, необходимая сотрудникам: стандарты переписки, переговоров, требования к внешнему виду, структура компании, правила пользования документами, порядок выплаты зарплаты. Одновременно необходимо использование внутреннего сайта, где может быть размещена вся важная информация об организации, новых сотрудниках и пр.

Конфликт и его последствия оставляют в памяти человека мало приятных моментов, но в большинстве своем приносят большой жизненный и профессиональный опыт, который в будущем помогает справиться с множеством проблем. Чтобы правильно разрешать конфликты, необходимо познакомиться с главным смыслом слова «конфликт».

В соответствии с научной терминологией, данное слово означает наиболее острое решение проблемы, возникшей между соперниками, которое чаще всего несет негативный характер. Но это не значит, что нужно всячески избегать конфликтных ситуаций. На протяжении всей жизни человек сталкивается с ситуациями, когда необходимо разрешить определенный конфликт с другими субъектами общества [32, с. 12].

Чаще всего понятие конфликта воспринимается в негативном свете всеми его участниками, хотя сам по себе он обозначает борьбу и противостояние, которые могут проявляться в самых разных формах. Конфликтные ситуации могут играть и позитивную роль, если они помогают сотрудникам предприятия развивать свои навыки.

По мнению психологов, наличие конфликтов из-за столкновений интересов – нормальная вещь внутри коллектива, и без них дальнейшее развитие невозможно. Бесконфликтность или, напротив, высокая конфликтность способна снизить общую эффективность работы организации. Отсутствие спорных ситуаций наглядно демонстрирует тот факт, что сотрудники предприятия не способны (или не хотят) выдвигать новые идеи,

проявлять инициативу. Такое поведение работников недопустимо, ведь оно губит будущее компании. Но это не значит, что нужно специально провоцировать споры, хотя и такой прием существует [56, с. 144].

За основу любого, даже очень сильного, конфликта берется именно момент столкновения людей во мнениях, позициях и взглядах. Если некоторая часть позиций разделяется не всеми членами коллектива, такие разногласия еще не обязательно станут конфликтом. В том случае, если все же возник конфликт, то все несоответствия в жизненной позиции и во взглядах будут осложняться эмоциональной стороной (переживаниями). В результате этого поведение у участников конфликтной ситуации будет изменяться, постепенно ситуация станет превращаться в острейшее противоборство. При этом в большинстве случаев люди вступают в конфликт, если ситуация или объект спора является для них значимым, а другой возможности, чтобы изменить обстоятельства, нет. Иными словами, ссориться люди будут лишь в крайнем случае, если только они по своей сути несклонные.

Сегодня выделяют четыре ключевых вида конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт [46, с. 24].

Существующие типы конфликтов тесно связаны друг с другом. В частности, внутриличностные ссоры могут спровоцировать сотрудника на стресс и агрессивные действия по отношению к своим коллегам, а это уже создаст межличностное противостояние. В качестве источника ссоры может выступать нехватка ресурсов, различный подход к работе, дефицит самостоятельности, неоправдавшиеся надежды.

Внутриличностный конфликт возникает, когда сотрудник пытается достичь нескольких целей, взаимоисключающих друг друга. Наиболее ярко это можно продемонстрировать на выпускнике университета, который

пытается найти работу. В итоге индивид должен понять, насколько несостоятельны его знания, поведение и мысли. Только в этом случае он начнет пытаться выйти из состояния вражды с самим собой, и добиться более или менее гармоничного состояния.

Конфликт между двумя личностями говорит сам за себя: его участники обычно имеют различные цели и уровни познания. Возникнуть противостояние подобного уровня может при борьбе за ограниченные финансовые потоки, ресурсы или даже рабочую силу. К этому типу столкновений относят ссоры между людьми, которые несовместимы друг с другом по психологическим показателям.

Личность начинает конфликтовать с группой, когда занимает обособленную позицию от коллектива. А вот межгрупповое противостояние может возникнуть в компаниях, где есть формальные и неформальные группы. Предупредить возникновение сложных ситуаций можно путем периодического мониторинга ситуации на предприятии.

Внутри организации вероятно появление конфликтов как «по горизонтали», так и «по вертикали» в плане системы управления. Конфликтовать в трудах между собой могут различные категории сотрудников, например, работники разных отделов или цехов. Могут также не ладить должностные лица разного рода подразделений одной организации. Бывает, что появляются конфликты и между совершенно разными организациями, например, между каким-то предприятием и государственными органами власти [37, с. 49].

Чтобы руководитель мог справиться с конфликтной ситуацией, он должен изучить ее от и до. Важно понять:

- возможные поводы возникновения ситуации;
- процесс ее протекания;
- допустимые точки влияния на сотрудников.

В качестве инициаторов ситуации могут выступать его участники, а также иные лица или обстоятельства. Инциденты и конфликтные ситуации

могут быть созданы оппонентами, а могут появиться независимо от того, хотели они этого или нет.

HR-специалисты подсчитали, что:

- примерно 15% рабочего времени тратится на решение конфликтных ситуаций и постконфликтные состояния (речь идет о переживаниях и прочих эмоциональных факторах);

- более чем в 50% случаев конфликты случаются по вине непосредственного руководителя;

- в 30-35% неприятные ситуации возникают из-за психологической несовместимости участников ссоры [32, с. 27].

В качестве причины всех остальных споров психологи называют неправильную расстановку кадров, выполненную начальством.

Согласно проведенным психологами исследованиям, всех сотрудников предприятия можно подразделить на три типа:

- конфликтные;
- те, кто способен удержаться от конфликтов;
- неконфликтные.

Первая группа, способная нарушать работу коллектива, составляет примерно 7% от общего числа сотрудников. Именно они могут создавать сложности при выполнении своих непосредственных обязанностей, и с ними должен дополнительно работать психолог (если такого в штате нет, это делает HR-специалист) [26, с. 35].

Чтобы обеспечить в компании благоприятную психологическую обстановку, необходимо работать в большинстве случаев только с конфликтными сотрудниками. Остальные члены коллектива сами стремятся к тому, чтобы упорядочить собственный рабочий процесс.

Причины конфликтов в трудовом коллективе

При управлении конфликтами и стрессами необходимо знать, как именно они образуются. Грамотный руководитель всегда умеет предупредить противостояния и погасить их в зародыше. У каждой ссоры есть собственная

причина и источник возникновения. Существует шесть основных причин для появления столкновений:

- разница в ценностях и представлениях;
- невозможность коммуникативного акта;
- распределение ресурсов;
- разница в целях, которые планируют достигнуть сотрудники;
- взаимозависимость выполнения задач;
- разница в жизненном опыте и манерах поведения [29, с. 52].

Ресурсы ограничены даже в крупных предприятиях, и перед начальством стоит серьезный вопрос о том, как именно их распределить. Сделать это необходимо максимально эффективно для интересов организации. Необходимость деления ресурсов обязательно приведет к появлению конфликтных ситуаций.

Взаимозависимость сотрудников друг от друга также влияет на наличие конфликтных ситуаций в коллективах и отдельно взятых группах, что приводит к стрессовым состояниям. Если сотрудник не выполняет свою работу качественно, он может негативно повлиять на работу предприятия в целом. В этом случае не только начальник может наложить на него соответствующее взыскание, но и коллеги будут негативно относиться к нему.

У всех отделов компании есть собственная частная цель, к достижению которой они должны стремиться. При выполнении своих обязанностей достаточно часто приходится сталкиваться с сотрудниками других подразделений, которые также пытаются добиться собственных целей. На почве столкновения интересов возникает конфликт.

Дополнительные причины появления столкновений.

У каждого человека есть собственные моральные ценности, согласно которым он ориентируется в мире. Они могут не совпадать с ценностями других сотрудников – это почва для сложной конфликтной ситуации. Здесь все зависит от руководителя: если он будет постоянно следить за дисциплиной и качеством выполнения обязанностей, ссора неизбежна. Ему

необходимо учитывать особенности каждого сотрудника, только тогда удастся достигнуть каких-либо высоких результатов.

Жизненный опыт, темперамент, характер – все это является индивидуальными показателями каждого человека:

- Агрессивные люди чаще всего создают вокруг себя сложные ситуации.

- Люди, обладающие низким уровнем самоуважения и постоянно разрушающие собственную личность, охотно становятся участниками конфликтов [20, с. 30].

Различия в характерах могут серьезно уменьшить степень взаимовыгодного сотрудничества между сотрудниками, именно поэтому работодатели стараются принимать в свои организации людей со схожим психотипом.

Недостоверная информация, которая предоставляется сотрудникам предприятия, также может стать причиной появления сложной ситуации, которую нужно будет разрешать руководству.

Неоднозначные критерии качества оценки работы провоцируют конфликт, ведь сотрудникам нужно знать точно, что их работу оценят так же, как и остальных.

Межличностные конфликты в трудовых коллективах в основном возникают в результате предъявляемых претензий, например, к размеру получаемой заработной платы или условиями труда, к премированию или не очень четкой организации трудового процесса. Иногда отрицание вызывает введение новшеств, например, норм с расценками, а также невнимание местной администрации к проблемам среди сотрудников. Конфликт может вызвать даже банальная грубость со стороны руководителя.

В производственной отрасли конфликтные ситуации появляются, как правило, в результате ограниченности в ресурсах, их приходится постоянно делить между разными подразделениями. Иногда ссоры и выяснение правоты вызывает взаимозависимость в заданиях или различия в глобальных целях

[16, с. 38].

Неудовлетворительные процессы коммуникации, как, например, передача ложной либо просто сильно искаженной информации, не менее часто становится подоплекой или даже следствием конфликтных ситуаций во всех их проявлениях.

Конфликты на работе и способы их разрешения затрагивают всех сотрудников на тех или иных этапах их профессионального развития. Ныне существующие средства решения разногласий между противоборствующими сторонами можно условно разделить на две группы:

- отрицательные;
- положительные.

Первая группа получила такое название по той причине, что исход дела подразумевает победу одной из сторон, но полное разрушение при этом каких-либо партнерских отношений между ними. Положительный способ разрешения конфликтов отличается тем, что стороны сохраняют хорошие отношения друг с другом. То есть, деловая связь не исчезает, а только укрепляется. Яркими примерами позитивного исхода конфликта являются проведение переговоров и рациональное соперничество.

В теории существуют два отдельных направления решения разногласий, но на практике оказывается, что они не могут существовать друг без друга, а работают совместно. Переговоры тоже можно отнести к инструментам борьбы. В ходе ведения переговорного процесса каждая из сторон лоббирует собственные интересы. Нужно понимать, что без борьбы мнений, мировоззренческих взглядов, идей не может происходить прогресс в развитии науки и общества. С этой точки зрения пути разрешения трудовых конфликтов также стоит рассматривать, как незаменимые рычаги влияния на развитие деловых отношений внутри компании и за ее пределами.

Одними из самых важных принципов упрощения конфликтов считаются:

- своевременность использования ресурсов;

- оперативность принятия важнейших решений.

Для эффективного снижения напряженности между противниками применяют такие методы подавления конфликтов:

- замедление момента принятия решения;
- уход от противостояния;
- переговоры [25, с. 48].

Сторона может воспользоваться методами замедления. Откладывание момента принятия окончательного решения представляет собой исключение из правил. Этот принцип разрешения конфликтов направлен на то, чтобы субъект смог за счет дополнительного периода времени получить своеобразную отсрочку, за время которой он сможет накопить достаточное количество недостающих ресурсов.

Эффективным способом решения спора интересов стал метод ухода от прямого противостояния, который очень похож на предыдущий. Он также похож на стиль уклонения. Используется в тех случаях, когда один из оппонентов наращивает силу для окончательной «битвы».

Метод переговоров по праву можно назвать центральным методом. А все потому, что с самых древних времен основная масса разногласий между людьми ликвидировалась после проведения конструктивных переговоров. Положительные методы разрешения конфликтов всегда подразумевают дипломатические переговоры. Дебаты приводят к частичному, а иной раз – полному удовлетворению требований одной или обеих сторон.

Сотрудник предприятия, отвечающий за психологический климат на территории предприятия, имеет право использовать межличностные и структурные методы разрешения ситуации. Они различаются по используемым приемам, но сходны в своей цели.

Структурные методы

Подразумевают внесение изменений в иерархию предприятия для того, чтобы разрешить развивающиеся конфликты. Существует четыре варианта структурных изменений разрешения конфликтных ситуаций.

1. Необходимо разъяснить сотруднику требования к работе. Он должен четко понимать, что именно хочет от него начальство, в какие сроки необходимо выполнять работу, какого качества следует достигать.

2. Решение каждой проблемы можно найти с помощью обращения к непосредственному руководству, переложив ответственность на начальника.

3. Допускается также использовать комплексные цели общеорганизованного характера. Все участники должны идти навстречу общей цели, однако направление движения задается руководством.

4. Внутри предприятия должна существовать структура, которая гарантирует работникам вознаграждение при соблюдении определенных условий. Именно премирование зачастую помогает избежать последствий конфликтных ситуаций. Премией должны награждаться те сотрудники, которые вкладывают огромное количество сил и идей в достижение целей, поставленных предприятием [12, с. 149].

#### Межличностные методы решения ситуации

Управление конфликтами на предприятии подразумевает, что для решения необходимо использовать установленный стиль поведения, который будет совпадать с вашей манерой общения и природой самих ситуаций. Стиль мышления и поведения человека во время противостояния может напрямую зависеть от того, удовлетворены ли его интересы, активно ли он демонстрирует свою позицию, насколько удовлетворяются интересы другой стороны и т.д.

Во время разрешения конфликтной ситуации и связанной с ней проблемы должны устанавливаться субъекты конфликта и определяться их действия, то есть нужно понять роль всех конфликтующих. Это, в свою очередь, поможет разобраться в причинах конфликта, чтобы лучше понять цели, преследуемые его сторонами. Тогда и обозначаются сферы сближения. Но едва руководитель понимает, что назрел конфликт, как он тут же должен заставить своих подчиненных соответствовать определенным правилам. Только это позволит ситуации не превратиться в банальную ссору. Нужно

всего лишь проявлять уважение и стараться уяснить, как видится конфликт другой стороной. А еще следует четко формулировать тему обсуждения, чтобы определить, что на самом деле разъединяет людей. Не менее важен будет поиск точек соприкосновения, которые помогут прийти к общему разрешению ситуации.

Достаточно эффективной является тактика поддержки статуса и проявление жесткости в позиции вместе с пассивным взаимодействием. Этот метод используется в ситуациях, когда нужно просто «выиграть время». Если у человека нет полномочий по управлению другими, но он хочет закрепить свой авторитет, то нужно использовать метод пренебрежения противоречиями, совмещаемый с жесткостью доказательств и средней активностью во взаимодействии.

Доминирование вместе с жесткостью в доказательствах вызовут высокую активность во взаимодействии. Здесь будут в ходу методы по убеждению и внушению. Хорошо также помнить о поощрении с наказанием. Это хорошо для положения, когда руководитель абсолютно уверен в своей правоте, но на убеждение и доказывание нет времени.

Если конфликт постепенно перерастает в хаос и ссору, то нужно незамедлительно апеллировать к ранее установленным правилам поведения. Это уменьшит степень взаимодействия конфликтующих сторон.

Компромисс указывает на среднюю степень гибкости и на проявляемую активность во взаимодействии. Если сближение невозможно, то нужно двигаться к разрешению путем взаимных уступок. Тем более, если выгода от подобного поведения очевидна. Мудрый руководитель в данном случае будет всячески демонстрировать выгоду, получаемую обеими сторонами от такого поведения. Уступать своему оппоненту в доказательствах будет лишь тот, кто полностью внял его доводам и при этом пересмотрел свою точку зрения. К сожалению, подобное встречается нечасто. Тем не менее, данная поведенческая линия ни в коем случае не должна расцениваться как слабость или проявление малодушия. Иначе она может за собой повлечь потерю

уважения в коллективе.

Любой конфликт должен быть решенным по справедливости. Для этого:

- Только честное решение и минимальная эмоциональность. Лишние выбросы негативной энергии отрицательно повлияют не только на оппонента, но и на своего «производителя».

- Высокой степенью стрессоустойчивости и подавления негативных эмоций должен обладать каждый менеджер, который искренне желает вывести свою организацию на высочайший уровень.

- Менеджер должен уметь слушать. Зачастую правым оказывается тот, кто сдержанно и скромно выслушал мнения своих соперников, а уже после высказал свое личное [1, с. 21].

Существует пять методик разрешения конфликтных ситуаций:

1. Конкуренция. Каждая сторона заинтересована одержать победу, пусть даже с ущербом для другой стороны. Эта методика может подойти для тех, кто использует физические, материальные преимущества или власть.

Этот стиль наиболее часто применим в тех случаях, когда субъект очень активен и намерен любыми способами подавить противостояние в ущерб интересам других, окружающих его людей. По сути, это эгоистичный способ. Человек насильно принуждает окружающих принять именно его идею подавления противостояния.

Эта поведенческая модель показывает, что получить шанс решить ту или иную проблемную задачу может любой человек, даже если его мнение кардинально отличается от мнения других людей. Из всех вышеперечисленных способов этот является наиболее тоталитарным. Выбирать этот стиль нужно только в том случае, если вы обладаете всеми необходимыми материальными ресурсами, душевными силами, а также уверены на 100%, что ваше мнение действительно правильное.

Особенности:

- Относительно поведения руководителя в подобной ситуации стоит

сказать, что он должен уметь периодически принимать довольно жесткие решения, с которыми подчиненные обязаны считаться. Однако он должен помнить, что эти решения должны нести только положительный характер для исхода общего дела организации.

- Эта форма разрешения трудовых конфликтов очень быстро приучает работников к безоговорочному подчинению руководству и приводит к решению даже самых сложных организационных проблем компании [2, с. 66].

Конкуренция предполагает серьезное соперничество. Борьба – абсолютно нормальное явление в жизни любого коллектива. Чаще всего конкуренция принимает отрицательную окраску, когда один из противоборствующих прибегает к «черным» методам ведения войны, пытаясь перехитрить оппонента. Помните, что конкурентная борьба должна быть честной и открытой. Такой способ разрешения конфликта должен применяться только в особенных случаях и с большой осторожностью.

2. Уход из конфликта. Еще одна методика, при которой сотрудник демонстрирует нежелание нести ответственность за разрешение ситуации. Если обе стороны избирают такой стиль, то конфликт обречен на продолжение, в котором проигравшими окажутся все. Неодобрение бездействия – выход из данной ситуации.

Этот способ является наиболее подходящим в тех ситуациях, когда одна из конфликтующих сторон понимает, что для нее не страшен момент проигрыша. Ей либо нечего терять в этом споре интересов, либо цена выигрыша настолько мала, что тратить напрасно свое время и нервы просто не стоит. На самом деле, это даже не способ примирения, а банальное оттягивание момента, когда действительно необходимо будет принять такое важное для организации решение.

Руководитель, который не хочет брать на себя ответственность за принятие того или иного решения проблемы, может долго находить всевозможные отговорки для того, чтобы как можно дольше тянуть время.

Запомните, что всякие проблемы нужно только решать. «Откладывание в долгий ящик» чаще всего приводит не к улучшению ситуации, а к ее усугублению, поэтому к такому способу решения конфликтов нужно прибегать как можно реже и в исключительных случаях.

Если же эта форма решения проблемы проявляется из-за силы одного из соперников, то в таком случае она может быть абсолютно рациональной. Почему? Да потому что сторона, принявшая решение отступить, может использовать драгоценное время в собственных интересах:

- подыскать единомышленников;
- собрать необходимые ресурсы для окончательной и безоговорочной победы над противником [2, с. 68].

Если вы выбрали подобный путь, то не занимайтесь самообманом. Не оправдывайте себя в том, что вы якобы взяли отсрочку «момента истины». Этот «момент» может и не настать никогда, поэтому применять этот стиль нужно очень аккуратно.

3. Проще всего разрешить ситуацию с помощью сотрудничества. Все стороны должны быть заинтересованы в разрешении конфликта – тогда каждый сможет реализовать свои амбиции и добиться желаемого результата. У каждого участника ситуации здесь имеются равные права на ее разрешение, каждая точка зрения имеет право существовать.

Такой стиль решения межличностного противостояния основан на том, что человек хочет решить конфликт в свою пользу, но при этом он не забывает об интересах оппонента, всячески пытаясь совместно с ним найти наиболее безболезненный «выход» из сложившихся обстоятельств. Ведение переговоров и разрешение конфликтов – ключи к благополучному исходу общего дела. Эта форма применяется чаще всего в случаях:

- когда обе стороны обладают полным равноправием и одинаковыми ресурсами для исправления ситуации;
- когда само решение становится выгодным для всех участников конфликта;

- когда существует длительная и довольно тесная связь между оппонентами [2, с. 69].

Отметим, что этот способ является самым выгодным для решения конфликтов в обществе.

4. Приспособление – эта методика используется сотрудниками компании чаще всего. Они приносят собственные интересы в жертву другой стороне, убеждая себя в том, что делают это во благо других людей, однако это далеко не так. Таким способом чаще всего пользуются неуверенные в себе, инфантильные люди, неспособные решать проблемы самостоятельно.

Приведенные стратегии разрешения конфликтов различны между собой. Но это не мешает людям, их применяющим, эффективно справляться с любыми конфликтными ситуациями в социуме. Стилль приспособленчества, например, строится на том, что конфликтующая сторона просто идет на уступки, нанося тем самым ущерб собственным интересам в ходе возникшего конфликта. Это наиболее альтруистичный способ.

Такой ход событий может иметь место, когда:

- один из конфликтующих очень силен морально и готов уступить;
- стороне просто все равно, каким будет исход противостояния, лишь бы оно скорее закончилось;
- предмет спора совсем незначителен для одной из сторон [2, с. 70].

Человек принимает мнение оппонента и не отстаивает собственное. Такое поведение можно оправдать только в том случае, если проигрыш не обойдется вам слишком дорого. Грубо говоря, он приемлем, если человеку в споре нечего терять или он не хочет испортить отношения с дорогим ему сотрудником. Также к приспособлению, как к способу решения конфликта, стоит прибегнуть стороне, которая понимает, что она неправа и победы в противостоянии она не получит.

5. Компромисс – идеальная модель решения конфликта. Интересы каждой из сторон учтены, при этом все участники ситуации идут на какие-то уступки ради своих противников. Подобный стиль позволит быстро

разрешить конфликт, что немаловажно в ситуациях, когда у одной из сторон имеются явные преимущества.

Этот стиль основан на поиске взаимовыгодных решений для обеих сторон. Такая стратегия поиска решения проблемы наиболее эффективна в том случае, когда стороны обладают равными возможностями, но ограничены во времени. Способ нередко становится единственно верным в таком случае, если предыдущие четыре не подошли конфликтующим субъектам или целым социальным группам.

Зачастую компромисс становится неизбежным, когда оппоненты:

- сильно ограничены временными границами,
- согласны на краткосрочное «перемирие».

Компромиссное решение способно не только сохранить текущие деловые отношения, но и с легкостью образовать и закрепить новые.

Профилактика конфликтов в служебном коллективе – это система методов, способов и приемов влияния на проблемную ситуацию, а также логика действий оппонентов и арбитров, в результате применения которых устраняются разногласия.

Типичные трудности профилактики конфликтов можно определить в несколько групп [14, с. 35]:

1. Социально-психологические:

- внутригрупповой фаворитизм и конкуренция;
- искажение сведений в процессе коммуникации между подразделениями или отдельными работниками;
- разные методы оценки событий и результатов деятельности;
- традиционный для постсоветского менталитета конфликтный способ разрешения проблем.

2. Личностные:

- оценка поведения коллеги как неадекватного;
- пониженная конфликтоустойчивость;
- неадекватность ожиданий.

## Технология предотвращения

Проблемы в коллективе нельзя пускать на самотек. Работа по их предупреждению должна проводиться:

- руководством;
- психологами и конфликтологами (в отдельных случаях без их участия не обойтись);
- если таковой имеется – представителем трудящихся (профсоюзным или неформальным лидером).

## Направления предотвращения конфликтов:

- создание комфортных материальных и психологических условий;
- оптимизация администрирования (объективная оценка личного вклада в общий результат каждого сотрудника, справедливое вознаграждение);
- продуманное установление рамок компетенции;
- устранение психологических причин разладов [20, с. 36].

Способы профилактики конфликтов весьма разнообразны. Прежде чем пытаться влиять на субъективные факторы (личные симпатии и настроения), нужно разобраться в объективных.

Простой и действенный метод – управление компетенцией.

Для этого требуется:

- четко установить полномочия каждого наемного работника исходя из профессиональных знаний и навыков, прилагаемых усилий и уровня общения в коллективе, закрепив их в должностной инструкции;
- устранить накладки, дублирование и неопределенности в профессиональном взаимодействии (работник желает знать, что он должен и чего не обязан делать) [25, с. 50] .

На первый взгляд кажется, что руководству выгодна полная взаимозаменяемость персонала. Однако, это правильно лишь для коротких кризисных периодов. Взаимовыручка важна, но есть принципиальная разница между одноразовым одолжением заваленному работой коллеге либо исполнением распоряжения о временной замене и взваливанием на себя

бремени чужой неоплачиваемой работы.

Не лучше, когда одна и та же функция входит в компетенцию двух работников. Если оба они входят в руководящий состав либо являются лидерами по натуре, конкурентная борьба неизбежна: уступка будет означать понижение статуса. Таким образом, главным способом профилактики конфликта со стороны администрации является установление работникам:

- четкого круга должностных обязанностей;
- оплаты, адекватной вложенным усилиям.

Кроме того, важен учет личностно-психологических и социальных особенностей персонала. Для улучшения взаимодействия членов коллектива нужно сбалансировать:

- социальные роли;
- возможность предоставления взаимных услуг;
- самовосприятие и внешнюю оценку [26, с. 40].

Появление конфликта в компании не всегда носит негативный характер. Его наличие позволяет более эффективно решать проблемы в организации. В некоторых случаях менеджеры сами провоцируют своих сотрудников на создание конфликта. Это необходимо для того, чтобы «оживить» предприятие и найти новые способы реализации продукции или услуг на рынке.

Очень важно, чтобы конфликт внутри организации не привел к фатальным разрушениям. Если люди стараются избежать конфликтов, то компания явно нездорова. Перед менеджерами стоит сложная задача – спроектировать, а затем реализовать управляемый конфликт конструктивного типа, который можно разрешить в считанные минуты.

Разрушительными являются межличностные конфликты. Поэтому, если после конфликта организация не достигла желаемых целей и потребности участника конфликта не были удовлетворены, его именуют дисфункциональным. Сложность такого противостояния заключается в том, что он снижает личную удовлетворенность, эффективность работы компании и на корню рубит групповое сотрудничество.

В центре грамотно спланированного конфликта должен находиться менеджер – именно он должен разрешить ситуацию. Противостояние, которое было оставлено без внимания, рано или поздно напомнит о себе. Управление подобными ситуациями должно стать одной из главных функций руководства. HR-специалисты считают, что руководителям приходится тратить до 20% рабочего времени на то, чтобы изучить и уладить конфликты различного характера.

Нерешенные конфликтные ситуации могут привести не только к внешним разногласиям личности с посторонними людьми (членами семьи или профессионального коллектива), но и к внутренним (душевным) травмам. Поэтому нужно понимать, насколько важно уметь правильно решать возникающие конфликты.

Конфликты, столкновения и ссоры – неизбежная черта работы любого крупного коллектива. Управление конфликтами и стрессами должно стать одним из важных аспектов работы руководства предприятия. В противном случае, компания рискует не добиться всех поставленных целей.

### **1.3 Особенности консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации**

В данной части нашей работы, мы рассмотрим особенности консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации. Консультативная деятельность все больше становится необходимым явлением в современной жизни, как человека, так и общества в целом, потому что она помогает преодолевать все изменения, которые

происходят каждый день.

Существуют несколько тенденций, определяющих в настоящее время, развитие консалтинговых услуг:

- кризис человеческих ресурсов, которые проявляется в недостаточном учете особенностей молодежи, женщин, этнических меньшинств, пожилых граждан, людей с ограниченными способностями;

- технический прогресс, который приводит к усложнению разрешения многих проблем образования, благосостояния, лидерства, взаимозависимости принятия решений, что в свою очередь приводит к увеличению потребности в сотрудничестве между отдельными группами и людьми;

- наличие консалтинговых возможностей у людей разных профессий, которые имеют потенциал в консультировании и при соответствующем обучении могут выполнять необходимые действия и функции внутренних консультантов в своих организациях.

Консультирование в коммерческой организации имеет множество особенностей, так как сами коммерческие организации могут оказывать консультационные услуги в других различных организациях. При этом персонал коммерческой организации может быть потенциальным клиентом консультационных услуг в сферах личностного развития, профессионального роста, помощи в управлении организацией, помощи в преодолении различных трудностей и изменений в организации.

На данный момент услуги консультирования в области коммерческой деятельности позволяют:

- получить необходимую информацию по вопросам маркетинга, финансов и другим различным областям управления организацией;

- получить консультацию в вопросах организации управления;

- получить консультацию в вопросах законодательной и нормативной базы в области коммерческой деятельности;
- получить консультацию в вопросах управления людскими ресурсами;
- получить консультацию в вопросах руководства различными проектами и преобразованиями в организации;
- получить консультацию в вопросах надзора и координации за расходованием ресурсов организации;
- получить консультацию в вопросах подготовки графиков выполнения различных работ;
- получить консультацию в вопросах разработки и внедрения долгосрочной стратегии развития организации;
- получить консультацию в вопросах увеличения объемов продаж;
- получить консультацию в вопросах оптимизации бизнес процессов и оптимизации налогообложения;
- получить консультацию в вопросах создания системы мотивации сотрудников;
- получить консультацию в вопросах оптимизации логистических схем;
- получить консультацию в инвестиционно-юридических вопросах.

Таким образом, мы видим, что в услугах консультирования в области коммерческой организации отсутствуют консультации по вопросам коммуникаций и управления коммуникациями в коммерческой организации.

Поэтому необходимо провести исследование в коммерческой организации и разработать проект консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации, а именно, рассмотреть особенности организации, проанализировать проблемы коммуникаций в

организации, составить план мероприятий и этапы деятельности консультанта по разрешению всех выявленных проблем.

Консультирование в коммерческой организации по управлению коммуникациями будет входить в управленческое консультирование, так как включает актуальные тенденции данной консультационной деятельности, и влечет за собой изменения и преобразования в коммуникационной и организационной структурах управления.

Исследованием организации и реализацией проекта консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации будет заниматься внешний консультант, так как он не является штатной единицей данной коммерческой организации и не включен в ее структуру. И еще потому что, внешний консультант пока имеет недостаточное количество информации о консультируемой организации и тратит больше времени, чем внутренний консультант, на ознакомление с деталями решаемой проблемы.

Консультирование – это процесс, ход которого определяется конкретным видом консультирования, характером решаемой проблемы, существующей ситуации в организации, степенью вовлеченности консультанта и его этапами и технологиями.

Этапы процесса консультирования:

1) Подготовка;

На этапе подготовки реализуется предварительный диагноз выявленной проблемы. Это важно для консультанта, потому что, чтобы начать работать над проблемой, консультант должен точно знать, что от него ждет заказчик. Для этого с самых первых встреч консультант побуждает клиента говорить о своем восприятии проблемы. Прежде чем планировать какие-либо действия и предлагать какие-либо решения и мероприятия, консультант проводит собственную независимую оценку проблемы.

## 2) Диагностика;

На этапе диагноза происходит детальное и глубокое изучение проблемы существующей в организации. Консультант выявляет все силы и факторы, которые влияют на данную проблему. Потом консультант подготавливает всю необходимую информацию по организации работы над решением проблемы и определяет степень готовности клиента к осуществлению изменений и эффективности решения проблемы.

## 3) Планирование;

На этапе планирования вырабатываются предложения по необходимым изменениям в организации. Консультант предлагает клиенту несколько вариантов решения проблемы в соответствии с существующей ситуацией в организации. Прежде чем предлагает клиенту варианты решения проблемы, консультант тщательно их продумывает исходя из особенностей ситуации, и учитывает готовность клиента и самой организации к необходимым изменениям.

## 4) Внедрение;

Внедрение изменений – это желание и стремление с обеих сторон, как со стороны консультанта, так и со стороны клиента. Консультант при этом также желает, чтобы его предложения давали положительные результаты в решении проблемы. Если нет внедрения то, процесс консультирования считается не завершенным. Это может произойти из-за неприятия клиентом всех предложений консультанта. Неприятие предложений происходит, потому что, консультант не смог предложить тот вариант решения проблемы, который полностью устроил бы клиента или вовсе не нашел никакого варианта решения проблемы.

## 5) Завершение.

На этапе заключения, консультант оценивает результаты проделанной

работы. Для получения максимального положительного результата нужно, чтобы качество решений, приемлемость решений для данной организации и внедрение изменений должны быть на высоком уровне.

### **Вывод по первой главе**

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

Рассмотрены проблемы коммуникации в организации, виды проблем, причины появления и пути решения этих проблем.

Также рассмотрены особенности консультирования по управлению коммуникациями.

Консультирование – это процесс, ход которого определяется конкретным видом консультирования, характером решаемой проблемы, существующей ситуации в организации, степенью вовлеченности консультанта и его этапами и технологиями.

Этапы процесса консультирования:

- 1) Подготовка;
- 2) Диагностика;

- 3) Планирование;
- 4) Внедрение;
- 5) Завершение.

Исследованием организации и реализацией проекта консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации будет заниматься внешний консультант, так как он не является штатной единицей данной коммерческой организации и не включен в ее структуру. И еще потому что, внешний консультант пока имеет недостаточное количество информации о консультируемой организации и тратит больше времени, чем внутренний консультант, на ознакомление с деталями решаемой проблемы.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АНИМЕ-МАГАЗИНА «АКИБА»**

### **2.1 Выявление особенностей аниме-магазина «Акиба»**

Анализ особенностей аниме-магазина «Акиба» города Екатеринбурга можно сделать, рассмотрев информацию на официальном сайте магазина.

Магазин аниме товаров «Акиба» был создан в 2009 году в городе Екатеринбурге.

В 2010 году произошло значительное расширение площадей. Ассортимент постоянно расширялся. Это был первый аниме магазин в России организованный по системе самообслуживания. И на данный момент единственный магазин в стране, который работает по современному принципу супермаркетов.

В 2011 году произошло еще одно расширение площади для розничной торговли, и был открыт розничный магазин самообслуживания в Челябинске.

С 2011 года «Акиба» начала развивать интернет-торговлю.

В 2012 году «Акиба» активно начала направление ярмарочной торговли, побывав в 20 городах, и теперь продолжает активно развивать географию поездок.

В 2013 году «Акиба» расширила площади склада.

В 2014 году «Акиба» перешла на новое программное обеспечение работы.

В 2015 году «Акиба» еще раз расширила склад и был куплен Акибамобиль. Были открыты новые магазины в таких городах как: Омск, Томск, Кемерово, Барнаул, Нефтеюганск, Новороссийск, Краснодар, Сочи, Анапа, Геленджик.

В 2016 году, несмотря на трудности, был открыт магазин в г. Пермь. Полностью изменился дизайн сайта, создан раздел АкибаПринт - раздел в котором покупатели могут заказать понравившийся товар с дизайнами магазина, и также был добавлен специальный раздел Конструктор - где покупатели могут сделать товар со своим дизайном.

В 2017 году «Акиба» продолжило свое развитие. Было полностью обновлено программное обеспечение, появились новые витрины, на сайте были сделаны доработки, улучшающие работу.

У «Акиба» существуют свои группы ВКонтакте, где постоянно поддерживается живое общение с постоянными и новыми покупателями.

«Акиба» - динамично развивающаяся компания. У персонала и руководства есть много задумок по развитию разных направлений аниме движения. В компании постоянно модернизируется и улучшается работа.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Форма собственности – частная.

Адрес: г. Екатеринбург, пр. Ленина, д. 24/8, торговая галерея "Красный леопард", 3 этаж.

Цель организации – Чтобы люди получали то, что им нужно и по доступной цене.

Стратегия организации – ориентироваться на существующий спрос и подстраивать под него свое предложение.

Стратегия реализуется за счет:

1) Постоянного отслеживания новинок среди аниме товаров;  
2) Автоматизации процесса работы основного персонала, руководства и поставщиков;

3) Обеспечение хорошего ассортимента настоящего японского продукта;

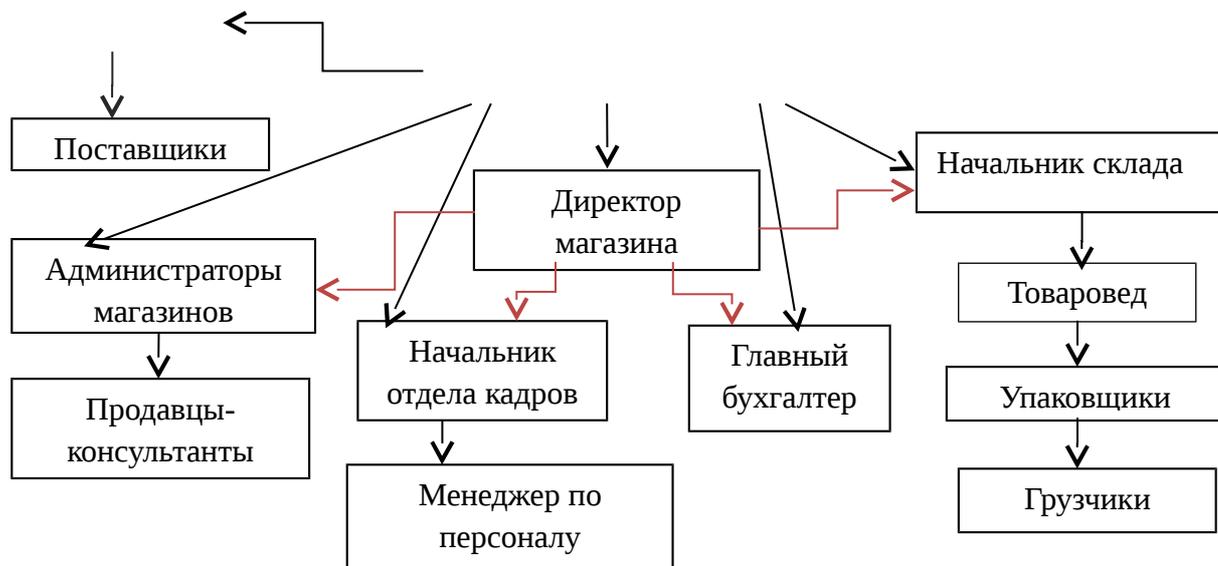
4) Привлечения целевого клиента в свою сеть магазинов с помощью рекламы и интернет-сайта.

По данным должностных инструкций и штатного расписания, в которых прописана система подчинения, можно сделать схему организационной структуры управления (рисунок 1).

Закупщик

Главный директор  
(индивидуальный  
предприниматель)





**Рис. 1. Схема организационной структуры управления**

Из рисунка видно, что в компании «Акиба» присутствует линейно-функциональный тип организационной структуры управления. Такой тип структуры основан на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между этими структурами.

Присутствуют вертикальные каналы коммуникации. В аниме-магазине «Акиба» информация движется сверху вниз (от главного директора (индивидуального предпринимателя) до директора магазина; от директора магазина до администраторов магазина; от администраторов магазина до продавцов-консультантов). Именно таким образом доходит информация, например о текущих задачах, обязательных или рекомендуемых методах действий.

Также присутствуют горизонтальные каналы коммуникации. В аниме-магазине «Акиба» информация передается отдельно на каждом уровне организации. И в основном обмен информацией происходит чаще всего в неформальных группах сотрудников или в ходе трудовой деятельности и редко на совещаниях высших руководителей.

Принятие окончательного решения и ответственность лежит единолично на главном директоре (индивидуальном предпринимателе). За конечный результат тоже отвечает линейный руководитель (главный директор), задача которого состоит в том, чтобы все службы и структуры выполняли свои функции и вносили свой вклад в достижение поставленных задач. Присутствуют четкие связи подчиненности и централизация управления в одних руках. При том, что в магазине небольшая численность персонала, то выбор организационной структуры оптимален.

В магазине представлен широкий ассортимент качественных аниме товаров и других японских продуктов:

- Артбуки;
- Бижутерия;
- Бумажники, кошельки;
- головные уборы;
- игры, игральные карты;
- комиксы;
- манга, манхва;
- фигурки;
- сувениры;
- японские сладости и вкусняшки;

и т.д.

Анализ элементов внешней среды организации.

Техника и технологии:

- Для отслеживания эффективности и рентабельности магазина используются такие программы как «1С», Word и Excel;

- Для связи с руководством, другими подчиненными, директорами других магазинов и поставщиками используется ВКонтакте (группа ВКонтакте и диалог ВКонтакте).

Основные поставщики:

- отечественные поставщики из Москвы, Владивостока;

- зарубежные поставщики из Японии.

Конкурентами являются:

- сеть магазинов аниме и K-POP товаров «Акихабаро».

Целевой клиент – в основном это дети и молодые люди от 6 до 21 года (мальчики, девочки, школьники, студенты).

Таким образом, характеризуя коммерческую организацию, можно сделать вывод, что:

- магазин аниме товаров «Акиба» – это небольшая розничная сеть аниме-магазинов с собственным стилем, едиными стандартами обслуживания в нескольких городах, эксклюзивной японской продукцией и широким ассортиментом. Однако в исследуемой организации выявлен ряд проблем в управлении коммуникациями.

Обязательным условием существования организации является регулирование деятельности всех работников для достижения намеченных целей. Это в свою очередь, требует отлично налаженной системы передачи, приема и переработки всей информации. Для того чтобы управленческие действия и решения были эффективными, а результат деятельности организации соответствовал ожиданиям, необходима развитая система

коммуникаций, которая будет обеспечивать точность, достоверность и своевременность передаваемой информации.

Поэтому необходимо провести анализ управления коммуникациями в организации.

Сначала нужно провести анализ внешней среды, так как организация не может не взаимодействовать с элементами внешней среды. В таблице 1 представлены результаты анализа внешней среды организации.

**Таблица 1.** Анализ внешней среды

Вопросы	Баллы				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
<b>Рынок</b>					
Хорошо ли организация знает свой рынок труда?	совсем не знает	не знает	плохо знает	хорошо знает	владеет полной информацией
Каковы перспективы развития?	падение объемов более чем на 20%	падение на 5%	без изменений	рост на 5%	рост на 20%
Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась на более чем на 20%	уменьшилась до 5%	без изменений	рост до 5%	рост свыше 20%
<b>Конкуренты</b>					
Сколько конкурентов на рынке?	свыше 10 конкурентов	от 5 конкурентов	от 3 конкурентов	от 1 конкурента	нет конкурентов
Имеет ли магазин конкурентные преимущества?	нет	небольшие	аналогичные с конкурентами	существенные	лидирующие
<b>Потребители</b>					
Когда происходит	никогда	каждые 2	каждый год	каждые	каждый

изучение предпочтений покупателей?		года		полгода	месяц
Отслеживает ли организация политические и социально-экономические изменения?	никогда	редко	иногда	часто	всегда
Средний балл - 29					

По данным, полученным из результатов анализа внешней среды организации, можно сделать вывод, что организация взаимодействует с внешней средой только когда возникают проблемы с продажами товаров и проблемы возникающие из-за политических или социально-экономических изменений в стране.

Теперь нужно провести анализ управления коммуникациями внутри организации.

В целях анализа управления коммуникациями было проведено анкетирование, в котором приняли участие 20 человек, что составляет 80% от всей численности персонала.

Работникам нужно было оценить показатели по 5-бальной шкале (5 баллов – «отлично», 4 балла – «хорошо» , 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «плохо», 1 балл – «очень плохо»).

Результаты проведенного анкетирования, полученные из ответов сотрудников представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Результаты анкетирования сотрудников

№	Вопросы	Баллы				
		1	2	3	4	5
1	Качество горизонтальных коммуникаций	0	0	0	6	14

2	Качество деловой коммуникации (деловые переговоры, совещания, беседы)	0	0	0	7	13
3	Качество вербальной коммуникации (слова, речь, произношение)	0	1	0	4	15
4	Оценка точности и достоверности поступающей информации (например: название, вид, цена товара)	0	0	4	7	9
5	Оценка своевременности информации (например: информация о поступлении нового товара)	0	0	0	2	18
6	Достаточная информированность персонала о планах и перспективах организации	0	0	0	4	16
7	Качество вертикальной коммуникации	0	0	1	3	16
8	Оценка наличия слухов, скрытых каналов передачи информации, неформальных коммуникаций	17	2	1	0	0
9	Качество координации коммуникации	0	1	5	6	8
10	Обеспеченность необходимыми документами, правилами, инструкциями, которые регулируют коммуникации	11	7	2	0	0

По данным таблицы 2, проведенного анкетирования, можно сделать вывод, что качество горизонтальных коммуникаций: 6 чел. оценивают на хорошем уровне и 14 чел. оценивают на отличном уровне.

Качество деловой коммуникации: 7 чел. оценивают на хорошем уровне и 13 чел. оценивают на отличном уровне.

Качество вербальной коммуникации: 1 чел. оценил на плохом уровне, 4 чел. оценили на хорошем уровне и 15 чел. оценили на отличном уровне.

Точность и достоверность поступающей информации: 4 чел. оценили на удовлетворительном уровне, 7 чел. оценили на хорошем уровне и 9 чел. оценили на отличном уровне.

Своевременность информации: 2 чел. оценили на хорошем уровне и 18 чел. оценили на отличном уровне.

Достаточная информированность персонала о планах и перспективах организации: 4 чел. оценили на хорошем уровне и 16 чел. оценили на отличном уровне.

Качество вертикальной коммуникации: 1 чел. оценил на удовлетворительном уровне, 3 чел. оценили на хорошем уровне, 16 чел. оценили на отличном уровне.

Наличие слухов, скрытых каналов передачи информации, неформальных коммуникации: 17 чел. оценили на очень плохом уровне, 2 чел. оценили на плохом уровне и 1 чел. оценил на удовлетворительном уровне. Это свидетельствует о том, что слухи и скрытые каналы передачи информации либо отсутствуют, либо существуют, но в целом не мешают работе сотрудников и успешной деятельности организации.

Качество контроля и координации коммуникации: 1 чел. оценил на плохом уровне, 5 чел. оценили на удовлетворительном уровне, 6 чел. оценили на хорошем уровне, 8 чел. оценили на отличном уровне.

Обеспеченность необходимыми документами, правилами, инструкциями, которые регулируют коммуникации: 11 чел. оценили на очень плохом уровне, 7 чел. оценили на плохом уровне и 2 чел. оценили на удовлетворительном уровне. Это свидетельствует о том, что в организации либо существуют неофициальные правила, регулирующие коммуникации, которые нигде не прописаны, либо эти правила и инструкции вообще отсутствуют в организации.

Таким образом, результаты проведенного анкетирования показывают, что коммуникации в организации в не очень хорошем состоянии, что есть проблемы, которые нужно решать.

Исследование в ходе анализа управления коммуникациями выявило, что в аниме-магазине «Акиба» отсутствуют инструкции, и правила которые регулировали бы различные коммуникации. Отсутствуют положения о структурных подразделениях, в которых должны прописываться основы взаимодействия сотрудников и руководителя (сроки и правила согласования документов, отчетов, решений и т.д.). Отсутствуют и инструкции и правила, контролирующие обмен информацией внутри организации и за ее пределами.

Проявлениями этих проблем являются:

- Информация об заслуженном поощрении и премии за проделанную работу не правильно интерпретируется со стороны сотрудников (руководитель поблагодарил одну из сотрудниц магазина за хорошо проделанную работу, сказав, что она сильно повлияла на успешные продажи новых товаров. Но сотрудница, видимо увидев в словах руководителя неправду, замечание и даже насмехательство над ней, и расценила это как оскорбление и решила больше не работать в этой организации, и перед уходом повлечь за собой и других сотрудников, рассказывая им о том, какой руководитель нехороший, оскорбил и обидел одну из лучших сотрудниц. Сам руководитель это полностью отрицает, и говорит, что сотрудница просто не так его поняла).

- Информация об изменении цен доводится руководителем до сотрудников несвоевременно (сотрудники продавали новые товары по старой цене, когда нужно было продавать по новой, потом пришлось быстро вносить все необходимые изменения ценовую политику организации и возмещать убытки).

- Не все жалобы со стороны покупателей доходят до руководства организации.

Подобные ситуации крайне негативно сказываются на репутации магазина и отзывы покупателей.

Также присутствует недостаточно хорошая координация коммуникаций, что является организационным препятствием коммуникации.

В организации используются современные информационные технологии такие как: компьютеры, электронная почта, телефоны, социальные сети. Таким образом, наличие всех необходимых технических средств коммуникации позволяет реализовать все коммуникационные функции.

Итак, проведен анализ управления коммуникациями.

По результатам проведенного исследования управления коммуникациями в организации выявлены проблемы:

- недостаточная точность и достоверность поступающей информации в организации;
- недостаточная координация коммуникации;
- Практически полное отсутствие необходимых документов, правил и инструкций, которые регулировали бы коммуникации.

Все эти проблемы подтверждают необходимость разработки мероприятий по управлению коммуникациями в организации.

## **2.2 Алгоритм деятельности консультанта по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба»**

Анализируя существующие коммуникации и управление коммуникациями в организации, консультантом были выявлены следующие проблемы, которые необходимо решить: недостаточная точность и достоверность поступающей информации в организации; недостаточная координация коммуникации; практически полное отсутствие необходимых документов, правил и инструкций, которые регулировали бы коммуникации.

На основе выявленных проблем разработаем алгоритм деятельности консультанта.

Этапы консультирования:

1) Подготовка;

Консультанту нужно провести знакомство с клиентом и с организацией. Рассказать о себе. В ходе беседы с клиентом и ознакомлением с особенностями и существующей ситуацией в организации выявить проблему. Составить контракт. И в целом провести 4-8 встреч с клиентом.

2) Диагностика;

Консультанту нужно собрать всю необходимую информацию и необходимые материалы для работы.

3) Планирование;

Консультанту необходимо аргументировать действия, которые клиент должен будет осуществить. Потом предложить технологию или модель решения проблемы и оценить все возможные альтернативы.

4) Внедрение;

Консультанту необходимо полностью погрузиться в проблему. Сформулировать новые идеи, цели и задачи. Оценить цели со стороны клиента и продумать дальнейшие свои действия.

## 5) Завершение.

Консультанту необходимо оценить свою деятельность. Сделать конечный отчет. Провести расчет по обязательствам с клиентом. Составить планы на будущее. Уйти из организации клиента и выразить благодарность клиенту, за плодотворное сотрудничество и полученный опыт.

Рассмотрим каждый этап в отдельности.

На этапе подготовки, консультанту очень важно установить контакт с руководителем, то есть клиентом, так как только при установлении доверительных отношений между консультантом и клиентом, можно достичь положительных результатов при консультировании коммерческой организации. В работе рассматривается внешний консультант, что говорит о том, что какого-либо контакта с клиентом никогда не было, поэтому требуется сначала установить контакт с клиентом, а только потом убеждать его в необходимости консультирования по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба».

На этапе диагностики, консультанту необходимо собрать всю необходимую информацию о аниме-магазине «Акиба», то есть осуществить исследование организации и провести анализ особенностей аниме-магазина «Акиба». Для этого нужно не только побеседовать с руководителем организации, и ее сотрудниками, но изучить нормативные документы этой организации.

На этапе планирования, консультанту необходимо разработать план мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба».

Исходя из выявленных в ходе исследования организации проблем, предложен план мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба» представлен в таблице 3, с указанием всех этапов,

мероприятий, затрат, ответственных лиц и сроков решения выявленных проблем.

**Таблица 3.** План мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба»

Проблема	Этапы	Мероприятия	Ответственные лица	Сроки	Затраты, р.
1. Недостаточная точность и достоверность поступающей информации в организации	Планирование	Установка компьютерной программы, которая будет проверять всю поступающую и имеющуюся информацию в организации и разработка правил информационной безопасности	Главный директор (индивидуальный предприниматель), директор магазина, приглашенный программист	1 месяц	8000 р.
	Организация	Ознакомление сотрудников с новой компьютерной программой для проверки информации и с правилами информационной безопасности			
	Мотивация	Стимулирование адаптации к новой компьютерной программе для проверки информации и соблюдения правил информационной безопасности			

	Контроль	Оценка адаптации к новой компьютерной программе для проверки информации и соблюдения правил информационной безопасности			
2. Недостаточная координация коммуникации	Планирование	Разработка правил по обеспечению взаимодействия всех частей организации	Главный директор (индивидуальный предприниматель), директор магазина, администратор магазина	1 месяц	1300 р.
	Организация	Ознакомление сотрудников с правилами по обеспечению взаимодействия всех частей организации			
	Мотивация	Стимулирование соблюдения правил по обеспечению взаимодействия всех частей организации			
	Контроль	Оценка соблюдения правил по обеспечению взаимодействия всех частей организации			

3.Практически полное отсутствие необходимых документов, правил, инструкций, которые регулировали бы коммуникации	Планирование	Разработка правил и инструкций по регулированию коммуникаций	Главный директор (индивидуальный предприниматель)	1 месяц	3000 р.
	Организация	Ознакомление сотрудников с правилами и инструкциями по регулированию коммуникаций			
	Мотивация	Стимулирование соблюдения правил и инструкций по регулированию коммуникаций			
	Контроль	Оценка соблюдения правил и инструкций по регулированию коммуникаций			
Итого затрат:					12300 р.

В ходе решения проблемы недостаточной точности и достоверности поступающей информации в организации необходимо установить компьютерную программу, которая будет проверять всю поступающую и имеющуюся информацию в организации, и разработать правила информационной безопасности для сотрудников.

Для разработки компьютерной программы проверки информации пригласить в организацию программиста с отличной репутацией и за

приемлемые денежные средства реализовать поставленную задачу. В правилах информационной безопасности необходимо обозначить: кто, как и где будет проверять информацию на подлинность; структуру поступления, освоения, обмена, передачи информации и какие последствия будут для сотрудников нарушивших данные правила информационной безопасности.

В ходе решения проблемы недостаточной координации коммуникации в организации необходимо разработать правила по обеспечению взаимодействия всех частей организации. Координация коммуникации обеспечивает целостность, устойчивость и эффективность организации. В этих правилах нужно обозначить: степень взаимозависимости друг от друга всех подразделений организации; степень разделения труда; степень регулирования и сохранения существующей системы работы сотрудников в организации.

В ходе решения проблемы практически полного отсутствия необходимых документов, правил и инструкций, регулирующих коммуникации в организации необходимо разработать правила и инструкции по регулированию коммуникаций. В правилах обозначить: кто отвечает за регулирование коммуникации; кто обеспечивает регулирование коммуникации; как должны функционировать коммуникации между сотрудниками и между сотрудниками и руководством, и какие последствия будут для сотрудников и руководителей, нарушивших данные правила.

В инструкциях прописать: как правильно общаться сотрудникам между собой; как правильно доносить, передавать и обменивать информацию в организации; как решать возникшие проблемы недопонимания и неправильной интерпретации информации между сотрудниками и между сотрудниками и руководством.

Положительный результат консультационной деятельности в аниме-магазине «Акиба», возможен только при полном понимании руководителем данной коммерческой организации существующих проблем и его согласии на введение изменений для решения данных проблем.

На этапе внедрения, все мероприятия, которые были предложены консультантом, могут начать постепенно реализовываться только при условии полного и окончательного согласия руководителя организации.

На этапе завершения, консультант анализирует свою проделанную работу и результаты внедрения и осуществления мероприятий по решению проблем в аниме-магазине «Акиба». Если ситуация с коммуникациями их управлением в организации улучшилась, то это значит, что труд консультанта не был напрасным и, что сам клиент был не просто заинтересован в решении проблем, но и старался реализовать все, что было предложено консультантом.

Реализация мероприятий этапов консультирования в качестве внешнего консультанта в аниме-магазине «Акиба»:

Было проведено знакомство с директором магазина (Главный директор, индивидуальный предприниматель Ясырев Андрей Михайлович). В ходе бесед с директором, была получена информация о самом директоре, с чего он начинал свой путь, где работал, чего достиг, чего не смог достичь на данный момент, с какими трудностями встречался при создании своего малого бизнеса, каковы успехи и какие неудачи были у магазина. В целом как у директора, так у внешнего консультанта установился контакт и положительное мнение о друг друге.

Также было проведено знакомство и с некоторыми другими сотрудниками магазина. В ходе бесед с ними, была получена дополнительная информация о магазине, об их отношении к работе и к директору магазина. Практически все сотрудники довольны работой и положительно отзываются о директоре.

Но были сотрудники которые рассказали об проблемах в магазине, в частности об проблемах в коммуникациях и управлении коммуникациями, про которые сам директор не сразу и неохотно рассказывал при личной

беседе внешнего консультанта с ним. В основном директор старался говорить только о хорошем, то есть об успехах магазина и сети магазинов в целом.

Но внешний консультант настаивал на своем, и пытался развернуть разговоры с директором в сторону существующих проблем в магазине, мотивируя его тем, что игнорирование проблем, повлечет еще больше проблем в организации, к потере некоторых опытных, целеустремленных работников и возможной потере в будущем потенциальных клиентов и части прибыли. И тем самым, внешний консультант все-таки получил информацию от директора о том, что в магазине существуют такие проблемы как:

- недостаточная точность и достоверность поступающей информации в организации;
- недостаточная координация коммуникации;
- практически полное отсутствие необходимых документов, правил и инструкций, которые регулировали бы коммуникации.

Проанализировав имеющуюся информацию, внешний консультант начал составлять план мероприятий по решению выявленных проблем в организации.

В результате работы внешнего консультанта на конец июня 2018 года был введен следующий ряд изменений:

- 1) Был закончен план мероприятий по решению выявленных проблем;
- 2) План мероприятий был представлен директору магазина;
- 3) С одобрения директором плана мероприятий началась реализация

некоторых из них;

4) Был приглашен программист из сторонней организации и была начата установка программы «Truthful Information» на все рабочие компьютеры сотрудников в организации, для проверки точности и

достоверности имеющейся информации на компьютерах и поступающей информации на электронную почту каждого сотрудника.

5) Начата разработка правил и инструкции по регулированию коммуникаций. (закуплена бумага для печати, ручки, стикеры, блокноты для записи предварительных вариантов правил и инструкций).

### **2.3 Экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба»**

Успех коммерческой организации в достижении поставленных целей возможен при обеспечении эффективности ее управления. Эффективность управленческой деятельности влияет на выживание и долгосрочный успех организации в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять внимание проблеме оценке эффективности управления коммуникациями, имеющее важное практическое значение для организации.

Эффективность – это одно из важнейших понятий теории управления экономическими системами. В практической деятельности синонимы эффективности – конкурентоспособность, результативность, успешность.

Три основных аспекта понятия эффективности:

- как соотношение затрат к результатам;
- как характеристика качества управления (неэффективное, эффективное);

- как вероятность достижения поставленной цели или как мера приближения к оптимуму.

Рассмотрим третий аспект понятия эффективности (как мера приближения к оптимуму).

Этот аспект может быть определен структурой задач организации. При этом эффективность будет выражаться в двух формах:

- затратами ресурсов, которые необходимы для достижения намеченного результата;

- величиной намеченного результата, который будет получен при заданных затратах ресурсов.

Затраты на реализацию мероприятий по управлению коммуникациями в коммерческой организации, а именно в аниме-магазине «Акиба» составят 12300 руб.

Внедрение предложенных мероприятий будет проводиться полностью за счет прибыли коммерческой организации.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба» представлены в таблице 4.

**Таблица 4.** Затраты на реализацию предложенных мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба»

Мероприятия	Категория затрат	Подрядчик	Затраты, р.
1. Установка компьютерной программы, которая будет проверять всю поступающую и имеющуюся информацию в организации и разработка правил информационной	ИТ-услуги, услуги программирования, офисная техника, канцелярские товары.	Силы сторонней компании, Силы аниме-магазина «Акиба»	Программист – 6000 р. Бумага – 500 р. Картридж для принтера – 800 р. Ручки, блокноты, черновики – 700 р.

безопасности			
2.Разработка правил по обеспечению взаимодействия всех частей организации	Офисная техника, канцелярские товары.	Силы аниме-магазина «Акиба»	Бумага – 500 р. Картридж для принтера – 800 р.
3.Разработка правил и инструкций по регулированию коммуникаций	Офисная техника, канцелярские товары, стенды.	Силы аниме-магазина «Акиба»	Бумага – 800 р. Картридж для принтера – 800 р. Информационная доска – 1400 р.
Итого затрат:			12300 р.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий включают покупку канцтоваров, бумагу для печати, картриджи для принтера, информационную доску.

Если с помощью прибыли организации покрыть планируемые затраты, то можно посчитать процент от ее суммы.

Если доходы от прибыли составляют 3124000 руб., а затраты на мероприятия по управлению коммуникациями составляют 12300 руб., то в процентном отношении затраты составят 0,39%, что является крайне небольшой суммой, а это в свою очередь означает, что вложения будут минимальны и не обременительны для организации.

## **Вывод по второй главе**

Характеризуя коммерческую организацию, можно сделать вывод, что магазин аниме товаров «Акиба» – это небольшая розничная сеть аниме-магазинов с собственным стилем, едиными стандартами обслуживания в нескольких городах, эксклюзивной японской продукцией и широким ассортиментом. Однако в исследуемой организации выявлен ряд проблем в управлении коммуникациями.

По результатам проведенного исследования управления коммуникациями в организации выявлены проблемы:

- недостаточная точность и достоверность поступающей информации в организации;
- недостаточная координация коммуникации;
- Практически полное отсутствие необходимых документов, правил и инструкций, которые регулировали бы коммуникации.

Все эти проблемы подтверждают необходимость разработки мероприятий по управлению коммуникациями в организации.

На основе выявленных проблем разработаем алгоритм деятельности консультанта.

Этапы консультирования:

1) Подготовка;

Консультанту нужно провести знакомство с клиентом и с организацией. Рассказать о себе. В ходе беседы с клиентом и ознакомлением с особенностями и существующей ситуацией в организации выявить проблему. Составить контракт. И в целом провести 4-8 встреч с клиентом.

2) Диагностика;

Консультанту нужно собрать всю необходимую информацию и необходимые материалы для работы.

3) Планирование;

Консультанту необходимо аргументировать действия, которые клиент должен будет осуществить. Потом предложить технологию или модель решения проблемы и оценить все возможные альтернативы.

4) Внедрение;

Консультанту необходимо полностью погрузиться в проблему. Сформулировать новые идеи, цели и задачи. Оценить цели со стороны клиента и продумать дальнейшие свои действия.

5) Завершение.

Консультанту необходимо оценить свою деятельность. Сделать конечный отчет. Провести расчет по обязательствам с клиентом. Составить планы на будущее. Уйти из организации клиента и выразить благодарность клиенту, за плодотворное сотрудничество и полученный опыт.

В результате работы внешнего консультанта на конец июня 2018 года был введен следующий ряд изменений:

1) Был закончен план мероприятий по решению выявленных проблем;

2) План мероприятий был представлен директору магазина;

3) С одобрения директором плана мероприятий началась реализация некоторых из них;

4) Был приглашен программист из сторонней организации и была начата установка программы «Truthful Information» на все рабочие компьютеры сотрудников в организации, для проверки точности и

достоверности имеющейся информации на компьютерах и поступающей информации на электронную почту каждого сотрудника;

5) Начата разработка правил и инструкции по регулированию коммуникаций. (закуплена бумага для печати, ручки, стикеры, блокноты для записи предварительных вариантов правил и инструкций).

Экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в аниме-магазине «Акиба».

Если доходы от прибыли составляют 3124000 руб., а затраты на мероприятия по управлению коммуникациями составляют 12300 руб., то в процентном отношении затраты составят 0,39%, что является крайне небольшой суммой, а это в свою очередь означает, что вложения будут минимальны и не обременительны для организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммуникации в коммерческой организации, включают в себя различного рода взаимодействия между людьми, такие как: общение, обмен информацией, переговоры, беседы, работа в группе. Все это неотъемлемая часть жизнедеятельности не только любого сотрудника, но и всей организации в целом. Хорошо функционирующие коммуникации между сотрудниками и между сотрудником и руководителем позволяют получать

наибольшую эффективность, функциональность и прибыльность коммерческой организации, при выполнении определенных задач и реализации различных планов и проектов.

Важность темы исследования подчеркивается тем, что, чтобы добиться эффективного управления организацией, необходимо, помимо применения других мер, организовывать, координировать и совершенствовать все виды и способы коммуникации, которые имеются в организации, а также управлять всеми коммуникационными потоками и процессами.

Теоретический анализ показал, что коммуникация – общение, обмен информацией, обмен сведениями, идеями, мыслями между индивидами с помощью общей системы символов; может осуществляться невербальными и вербальными средствами. Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и внешней средой, тем, что происходит вокруг организации (изменения в экономике, политике, социальной жизни). Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями организации (деловые переговоры, беседы, совещания и т.д.).

Также коммуникации являются одной из главных составляющей в деятельности самого руководителя, потому что коммуникации – это обмен информацией между людьми. А без обмена информацией, они не смогут вместе работать, ставить цели, формулировать задачи и решать их. Коммуникации – важнейший элемент обеспечения эффективности управления организацией.

Практический анализ показал, что в одной конкретной коммерческой организации, на данный момент, существуют несколько проблем коммуникации и управления коммуникациями. Чтобы решить выявленные и проанализированные проблемы, был разработан проект консультирования по управлению коммуникациями в коммерческой организации и алгоритм

деятельности консультанта по решению проблем коммуникации и управления коммуникациями.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Агишин, В. А. Конфликты в организации: как свести их на нет / В.А. Агишин // Генеральный директор. - Омск, 2017. № 6. - С. 15-23.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: Учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2015. - 304 с.
3. Балан, В. П. Конфликтология: Учебное пособие для вузов / В.П. Балан, А.В. Душкин, В. И. Новосельцев и др. - М.: РиС, 2015. - 342 с.
4. Бландел, Р. Эффективные бизнес - коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бландел. - СПб.: Питер, 2016. - 384 с.
5. Богатырева, Н. Конфликтогены, или Как себя вести в конфликте / Н. Богатырева // Секретарское дело. - Москва, 2016. № 10. - С. 50-55.

6. Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2015. - 208 с.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. - 504 с.
8. Викулова, Л. Г., Шарунов, А. И. Основы теории коммуникации. Практикум / Л. Г. Викулова, А. И. Шарунов. - М.: АСТ, АСТ Москва, Восток-Запад, 2017. - 320 с.
9. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: Учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Под ред. А. Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с
10. Галло, К. 10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации / К. Галло. - М.: Калидос Пабблишинг, 2017. - 320 с.
11. Горфинкель, В. Я., Торопцов, В. С., Швандар, В. А. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. - М.: Издательство Юнити-Дана, 2015. - 128 с.
12. Дик, У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / У. Дик. - М.: Издательство Гуманитарный центр, 2017. - 188 с.
13. Дорофеев, В. Д., Шмелева, А. Н., Частухина, Ю. Ю. Организационное поведение: Учеб. Пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2015. - 142 с.
14. Дубов, К. П. 5 способов разрешить конфликт между отделами / К. П. Дубов // Генеральный директор. - Омск, 2015. № 11. - С. 33-40.
15. Жуков, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Жуков // Новый менеджмент. - Москва, 2016. № 8. - С. 33-39.
16. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: Учебник / М. Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. - 324 с.
17. Иванова, С. В., Болдогоев, Д., Борчанинова, Э., Глотова, А., Жигилий, О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. - М.: Издательство Альпина Пабблишерз, 2014. - 280 с.
18. Иванченко, И. А. Профессиональные коммуникации / И. А. Иванченко // Кадры. - Москва, 2017. № 12. - С. 27-38.
19. Ильченко, А. А. Деловые коммуникации: как наладить эффективное общение / А. А. Ильченко // Генеральный директор. - Омск, 2017. № 12. - С. 48-63.
20. Камнева, К. В. Как справляться с конфликтами и выходить из них с пользой для себя / К. В. Камнева // Генеральный директор. - Омск, 2017. № 1. - С. 29-38.
21. Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в

- бизнес-стратегии / Б. Кверк. - М.: Издательство Вершина, 2016. - 416 с.
22. Кипнис, М. Тренинг коммуникации / М. Кипнис. - М.: Издательство Ось-89, 2017. - 128 с.
23. Кнорринг, В. И. Искусство управления: Учебник / В. И. Кнорринг. - М., 2017. - 346 с.
24. Козлов, А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А. С. Козлов, Е. В. Левина, П. А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.
25. Козлова, В. П. Конфликты с коллегами: что делать, если коллектив настроен против Вас / В. П. Козлова // Генеральный директор. - Омск, 2017. № 1. - С. 45-52.
26. Коровин, П. В. Конфликты на предприятии: как свести на нет столкновения в коллективе / П. В. Коровин // Генеральный директор. - Омск, 2016. № 12. - С. 33-45.
27. Красковский, А. А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения / А. А. Красковский // Студенческий форум: электрон. научн. журн. - Москва, 2017. № 1(1).
28. Кузнецов, Ю. В., Мелякова, Е. В. Теория организации: Учебник для Бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 365 с.
29. Кулагина, П. Р. Эксперты назвали главные причины трудовых конфликтов в России / П. Р. Кулагина // Генеральный директор. - Омск, 2018. № 1. - С. 51-68.
30. Лапин, В. В. Коммуникации в бизнесе / В. В. Лапин. - Ростов н/Д.: Издательство Феникс, 2017. - 320 с.
31. Лобанов, И. Б., Покровская, Е. А. Бизнес-коммуникации / И. Б. Лобанов, Е. А. Покровская. - М.: Издательства Наука-Пресс, Дашков и Ко, 2015. - 286 с.
32. Лукаш, Ю. А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие / Ю. А. Лукаш. - М.: Юстицинформ, 2014. - 158 с.
33. Лэйхифф, Дж. М., Пенроуз, Дж. М. Бизнес-коммуникации: Стратегии и навыки / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. - СПб.: Питер, 2015. - 686 с.
34. Лэнд, П. Менеджмент – искусство управлять / П. Лэнд. - М.: ИНФА-М, 2015. - 215 с.
35. Мартин, Дж. Язык делового общения. Искусство коммуникации с помощью электронных средств связи / Дж. Мартин. - М.: Издательство Эксмо-Пресс, 2016. - 272 с.
36. Мельман, В. А. Система внутренних коммуникаций в организации / В. А. Мельман // «Провизор». - Москва, 2017. № 15.
37. Мерзляк, И. А. Противоречия без конфликтов и конфликты без

противоречий / И. А. Мерзляк // Генеральный директор. – Омск, 2017. № 10. - С. 48-55.

38. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Издательство Вильямс, 2014. - 672 с.

39. Мирошниченко, А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения / А. Мирошниченко. – М.: Издательство Книжный мир, 2014. - 384 с.

40. Морозова, Н. А. Организационные коммуникации в международной среде / Н. А. Морозова // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва, 2015. № 2. – С. 12-19.

41. Наумов, С. Секреты коммуникативных технологий / С. Наумов // Управление компанией. – Москва, 2017. № 11. - С. 15-21.

42. Орлова, Е. К. Как управлять конфликтами между старыми и новыми сотрудниками / Е. К. Орлова // Генеральный директор. – Омск, 2015. № 8. - С. 49-57.

43. Панкин, А. Основы практического менеджмента. Учебное пособие для Вузов / А. Панкин. – М.: Инфра-М, 2016. – 185 с.

44. Пегги, П., Питер, П. Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха / П. Пегги, П. Питер. – М.: Издательство Эксмо, 2014. - 304 с.

45. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – М.: Издательство Логос, 2015. - 224 с.

46. Петрова, Е. А. Конфликты на работе существенно влияют на эффективность работы сотрудников / Е. А. Петрова // Генеральный директор. – Омск, 2015. № 8. - С. 23-31.

47. Питерс, Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления, опыт лучших компаний. Пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2016. - 277 с.

48. Позднякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов – следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом / Е. Позднякова // Секретарское дело. - Москва, 2017. - № 3(32). - С. 75-76.

49. Покровская, Е. А., Лобанов, И. Б. Бизнес-коммуникации / Е. А. Покровская, И. Б. Лобанов. – М.: Издательства Дашков и Ко, Наука-Пресс, 2014. - 288 с.

50. Попова, Ж. Г. Общение без слов: межнациональные особенности невербального общения / Ж. Г. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва, 2013. № 4. – С. 28-35.

51. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. П. Соломатиной. – М.: Инфра-М, 2014. – 341 с.

52. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М.: Издательство SmartBook, 2015. - 652 с.
53. Рева, В. Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие. Электронная версия / В. Е. Рева. – Пенза: Изд. ПГУ, 2017. – 310 с.
54. Самарцева, Е. А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации в период глобальной рецессии / Е. А. Самарцева // Российский журнал менеджмента. – Санкт-Петербург, 2012. № 4. С. 14-21.
55. Семенов, А. К., Набоков, В. И. Основы менеджмента: Учебник. – 5-е изд., перераб и доп. / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашком и Ко», 2016. – 556 с.
56. Снетков, И. Психология коммуникации в организациях / И. Снетков. - М.: Издательство Институт общегуманитарных исследований, 2016. - 192 с.
57. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е. И. Степанов. - М.: ЛКИ, 2015. - 176 с.
58. Страссман, П. Информация в век электроники. Пер. с англ. / П. Страссман. – М: Экономика, 2016. – 229 с.
59. Травин, П. В. 5 острых проблем, которые решают Внутрикорпоративные коммуникации / П. В. Травин // Генеральный директор. – Омск, 2015. № 5 - С. 55-59.
60. Тренев, Н. Н. Основы делового общения / Н. Н. Тренев // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва, 2016. № 10. – С. 21-30.
61. Тюнева, Т. В. Профилактика конфликтов: 8 нерушимых правил поведения / Т. В. Тюнева // Генеральный директор. – Омск, 2016. № 7 - С. 77-85.
62. Чудов, Р. П. Как обратить конфликты в коллективе на пользу дела / Р. П. Чудов // Генеральный директор. – Омск, 2014. № 11. С. 44-51.
63. Чуйкин, А. М. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. М. Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т., 2016. - 106 с.
64. Шаленко, В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения / В. Н. Шалеко // Социальный конфликт. – Калуга, 2014. - № 3. - С. 11 – 15.
65. Шапиро, С. А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании / С. А. Шапиро. – М.: Издательства ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. - 336 с.
66. Шарков, Ф. И. Коммуникология. Основы теории коммуникации / Ф. И. Шарков. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2015. - 592 с.
67. Шарков, Ф. И. Интерактивные электронные коммуникации / Ф. И. Шарков. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2016. - 260 с.
68. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров /

- Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. - М.: «Дашков и Ко», 2015. - 240 с.
69. Шарков Ф. И. Теория коммуникаций (базовый курс) / Ф. И. Шарков. - М.: Издательство РИП-Холдинг, 2015. - 246 с.
70. Райкова Е. В. Проблемы деловой коммуникации в организации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2008/04/13/>. (дата обращения: 05.03.2018).
71. Panfilova A.P. Business communication for professional purposes. Spb.: Znaniye, 2015.
72. Adair G. Effective communication. М.: Eksmo publishing, 2013. P. 240.
73. The basics of the theory of communication: course book / edited by Prof. M.A. Vassilik. М.: Gradariki, 2014. P. 615.
74. Spivak V.A. Contemporary business communication. SPb.: Piter, 2012. P. 448.
75. Leikhiff G.M., Penrose G.M. Business communication. Strategies and skills. SPb.: Piter, 2013.