**Содержание**

Введение 2

Глава 1. Понятие коммуникации в организации 3

* 1. Общая характеристика коммуникаций в организации 3
  2. Внутренние коммуникации 7
  3. Внешние коммуникации 13

Глава 2. Управление коммуникациями в компании «Евросеть» 16

2.1. Общая характеристика компании «Евросеть» 16

2.2.Внутренние коммуникации компании «Евросеть» 19

2.3. Внешние коммуникации компании «Евросеть» 28

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию коммуникаций в компании «Евросеть» 31

Заключение 34

Список использованной литературы 36

**Введение**

Коммуникации в организации включают в себя взаимодействие между людьми. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что компания «Евросеть» является одной из крупнейших компаний в своей сфере, поэтому нам интересно как осуществляется коммуникационный процесс в данной организации и есть ли недостатки.

Объект работы - компания «Евросеть».

Предметом работы является система коммуникаций в компании «Евросеть».

Целью курсовой работы является совершенствование системы коммуникаций.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы коммуникаций в организации;
2. Исследовать систему коммуникаций компании «Евросеть»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию коммуникаций в компании «Евросеть».

**Глава 1. Понятие коммуникации в организации**

* 1. **Общая характеристика коммуникаций в организации**

Понятие коммуникации (от лат. сommunicatio - сообщение, связь, передача) рассматривается на двух уровнях познания – обыденном и научном.

На уровне обыденной практики под коммуникацией понимается способность к установлению контактов любого рода.

Научное определение коммуникации в менеджменте звучит следующим образом: это специфическая функция управления, представляющая собой процесс взаимодействия общественных субъектов (социальных групп, общностей или личностей), с помощью которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями, эмоциями, способностями и результатами деятельности на основе общей системы символов.

Цель коммуникативного процесса – обеспечение понимания информации, являющееся предметом анализа. Выделяют четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1) отправитель – лицо, генерирующее идеи, объем информации, собирающее и передающее ее;

2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;

3) канал связи – средство передачи информации;

4) получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией реализуется следующими этапами: отбор информации, кодирование информации, передача информации, получение, расшифровка, осмысление информации.

Основными средствами коммуникации, как и многие века назад, остается письменная и устная речь. Однако в последние годы в практике менеджмента стали популярными образы, звуки, запахи, жесты и цвет.

Под средствами коммуникации подразумеваются способы кодирования (зашифровки наших мыслей, чувств, эмоций в форму, узнаваемую другими) сообщений или носители специфической знаковой системы, совместимой с другими знаковыми системами.

В современном менеджменте кроме традиционных каналов (телевидение, газета, журнал, личная встреча, телефон, публичное выступление, выставки, слухи и т.д.) используют относительно новые (мобильная связь, телеконференции, Интернет, электронная почта, телемосты).

Классификация коммуникаций в организации представлена в следующей таблице.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| По субъекту и средствам коммуникаций | По форме общения | По каналам общения | По организационному признаку | По направленности общения |
| Межличностные  Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий | Вербальные  Невербальные | Формальные  Неформальные | Вертикальные  Горизонтальные  Диагональные | Нисходящие  Восходящие |

Межличностные коммуникации - коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий и др.

Вербальные коммуникации - коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

Большую часть рабочего времени многие менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами.

Невербальные коммуникации - сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д. С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Формальные коммуникации - позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Определяются существующими признаками:

* организационными (схема организационной структуры)
* функциональными (положение об отделах и службах).

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

Неформальные коммуникации - социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой», информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

Горизонтальные коммуникации - коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

Диагональные коммуникации - коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднено.

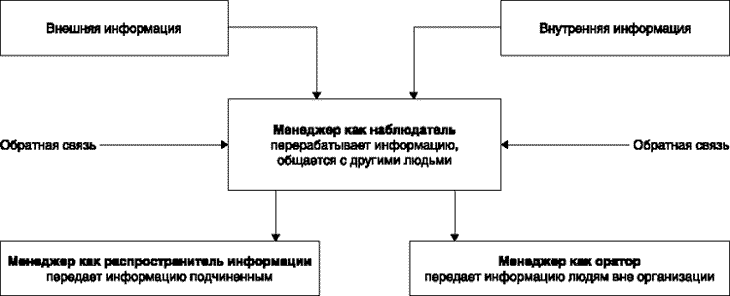
* 1. **Внутренние коммуникации**

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми.

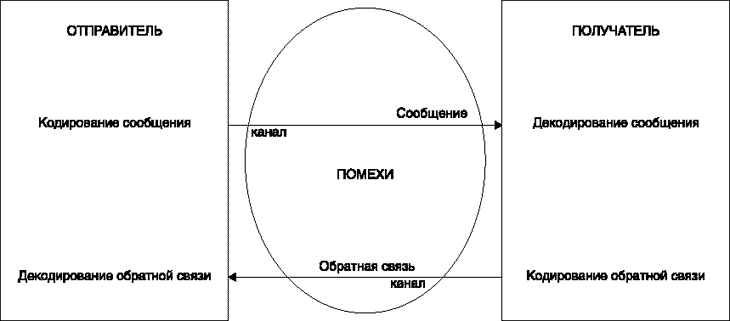
Внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

1. быть ясными и точными;
2. прозрачными, а сообщаемые сведения – основанными на достоверных фактах;
3. должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель. Схема внутриорганизационных коммуникаций изображена на рис. 1.

  
  
Рис. 1. Менеджер как информационно-коммуникативный центр

Однако нередко внутриорганизационными коммуникациями пренебрегают. Это происходит по нескольким причинам, среди которых – нехватка времени у руководителей, общая перегруженность деловой информацией, а также многолетняя, если не многовековая, традиция однонаправленных связей сверху вниз.

  
  
Рис. 2. Коммуникативный процесс

Факторы, снижающие эффективность коммуникации, называются коммуникационными барьерами. Различают коммуникационные барьеры макро и микроуровня.

Помимо объективных причин затрудняют коммуникации и субъективные факторы. Например, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20–25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих, покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций.

Важно помнить и то, что успех коммуникационных процессов органически связан с соблюдением этических норм, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение.

Разработку программы внутренних коммуникаций следует начинать с общей оценки управленческой среды. Затем изучить организационную структуру и тип уже существующих коммуникаций. Чтобы оценить нынешнее состояние коллектива и степень удовлетворенности работников, необходимо провести небольшое внутреннее исследование и установить, какие формы коммуникаций работники считают наиболее целесообразными и эффективными. Результаты проверки покажут, можно ли уже сейчас вводить в компании новые виды коммуникаций, или выявят некоторые сложности, напряженность в коллективе.

Ящик предложений и общие собрания – два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между работниками и руководством. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит в силу того, что сообщений бывает довольно много, и ответить на все не представляется возможным. Иногда руководство предприятия относится формально к самой идее ящиков и не утруждает себя ответами. Чтобы названные методы были эффективны, следует инициировать групповые (командные) предложения, что значительно упрощает процедуру ответов.

Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

1. руководителям высокого ранга полезно являться на собрания заранее, общаться с сотрудниками, смешиваться с коллективом – это воодушевляет и сплачивает людей;
2. организаторам данных мероприятий надо уметь вовлекать аудиторию в диалог;
3. участникам собраний следует готовить вопросы заранее, подавать их в напечатанном виде.

Важно также установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Такие сведения могут повысить степень удовлетворенности компанией и стимулировать производительность труда. Осведомленность о делах компании и осознание своей роли в ней приводит к тому, что работники поддерживают цели компании, у них вырабатывается уверенность, доверие к руководству. Напротив, утаивание информации или просто умалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Итак, что может предпринять служба персонала для создания и внедрения системы внутрифирменных коммуникаций? Прежде всего, проанализировать ситуацию, сложившуюся в компании. Для этого необходимо определить:

1. на какие профессиональные и социальные группы можно разбить работников;
2. какова средняя продолжительность работы сотрудника в компании;
3. как наладить организационные коммуникации с отдаленными подразделениями компании;
4. каким образом они получают информацию и др.

На основе полученных заключений можно начать разработку стратегии коммуникаций. Здесь важно понять, какие деловые цели вы поддерживаете, как выбранная стратегия соответствует этим целям, какие группы работников нуждаются в получении информации и какой она должна быть, в какое время и каким образом к ним поступать. И наконец, какими средствами вы собираетесь этого добиться.

Протестировать эффективность коммуникаций можно при помощи опроса случайной выборки работников. Другой способ узнать об идеях, предположениях людей – фокус-группы. Трудность такой оценки состоит в самих задачах наблюдения – необходимо зафиксировать и измерить изменения в поведении сотрудников. Например, определить, больше или меньше усилий люди стали прилагать для выполнения работы и что изменилось в их восприятии компании за выбранный промежуток времени.

Предлагается также уделять больше внимания эмоциональной составляющей.

В больших коллективах высшее руководство в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. В связи с этим наиболее предпочитаемый служащими способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча с глазу на глаз. Неудивительно, что возрастает роль руководителей среднего звена в общей цепи. Их задача – способствовать тому, чтобы сотрудники поняли, как воплощать в жизнь разработанную "наверху" стратегию.

Осуществлять коммуникации следует, по крайней мере, несколькими способами, такими как:

* личная беседа с сотрудниками;
* рассылка циркуляров и меморандумов;
* распространение информации по электронной почте;
* использование видео и кабельного телевидения.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа компании и доведения до сотрудников ключевых сообщений применяются следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

* листок новостей;
* бюллетень для менеджеров;
* ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета для акционеров);
* доски объявлений;
* страница компании в Интернете;
* общие собрания работников.

Как налажены внутрифирменные коммуникации в зарубежных компаниях? Какие виды используются? В зарубежных компаниях накоплен богатый опыт в этой сфере: отработана и хорошо функционирует система электронного документооборота, внедряется система управления и оценки по ключевым показателям эффективности, проведена большая работа по делегированию полномочий на разных уровнях ответственности.

Информация о деятельности компаний распространяется во всех местных СМИ. В систему корпоративных коммуникаций вовлечен весь персонал предприятия: управляющая компания готовит и рассылает блок информационных сообщений о компании, положении дел в отрасли, достижениях и проблемах, назревших в регионах присутствия компании; издается корпоративная газета.

Для налаживания коммуникаций внутри компании используются информационные стенды, буклеты, плакаты, доклады, ящики обратной связи, выступления руководителей в СМИ, тематические страницы в местных газетах (с вопросами и ответами), специализированная телепрограмма, "круглые столы", "прямые линии" и "горячие линии", планерки и совещания, встречи с коллективами, интернет (внутренний объединенный сайт компании).[1]

* 1. **Внешние коммуникации**

Любая компания не может жить без внешних коммуникаций. Времена, когда достаточно было только производить хороший товар или услугу и тут же их продавать, безвозвратно закончились. Потребителю уже не достаточно знать, что у компании нужный ему товар. Потребитель подсознательно ждет, чтобы его удивили, угадали его потребности, вдохновили и порадовали. И для этого есть масса инструментов, которые позволяют не только донести от компании до общественности совокупность нужных «сообщений», чтобы люди «понимали» компанию и ее продукт, но и сформировать особое отношение к ней.

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

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

Во внешних коммуникациях можно рассматривать следующие типы коммуникаций:

B2B - то есть «бизнес для бизнеса». Это понятие характеризует, кто является источником, а кто адресатом какой-либо информации, товаров или услуг. Как правило, при этом имеется в виду деловое взаимодействие. Отличие от обычного бизнеса состоит в том, что здесь в качестве потребителя или клиента выступает другой бизнес, а не обычный потребитель.

Основная задача В2В - повышение эффективности работы компаний на В2В-рынке за счёт снижения затрат на подготовку торговых процедур и расширения географии бизнеса до масштаба всего мира.

В задачи B2B также входит:

- организация взаимодействия между предприятиями - быстро и удобно;

- построение защищённых надёжных каналов обмена информацией между фирмами;

- координация действий предприятий и совместное их развитие на основе информационного обмена.

Взаимодействие может быть связано с торговлей, обменом технологиями, опытом, инвестиционной деятельностью и т. д.

В2G – отношения бизнеса и власти. Действуют правовые нормы, договоренности и обязательства. Отношения с теми структурами, регулирование которых не является обязательным для бизнеса.

В2S – отношения с третьим секторам, эти отношения носят не обязательный, а, скорее всего имиджевый характер. Отношения единства, в каких-либо организациях.

В2I – отношения c информационными службами.

Примерами В2I коммуникации могут служить пресс-релиз, посылаемый организацией в СМИ, публичные выступления её представителя на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой аудитории, дни открытых дверей и т.п.

В2Р – отношения с частными лицами:

- с потребителями;

- с юридическими лицами, которые составляют число партнеров в бизнесе.

G2G - все внешние контакты будут складываться в 3 группы организации:

- по функциям организации;

- по взаимодействию в рамках текущих государственных заданий;

- по обращениям сторонних организаций и граждан.

Внешние коммуникации распространяются за рамки организации, то есть коммуникатор или получатель сообщения находится за пределами структуры.

Для профессиональной организации внешних коммуникаций необходимо знание, как внешней среды, так и особенностей коммуникативного процесса.

**Глава 2. Управление коммуникациями в компании «Евросеть»**

**2.1. Общая характеристика компании «Евросеть»**

 Евросеть - одна из крупнейших розничных компаний России, СНГ и Прибалтики, работающая в формате дискаунтера[[1]](#footnote-1) с человеческим лицом, и один из ведущих дилеров операторов сотовой связи.

Компания была основана в апреле 1997 года, тогда же был открыт первый салон сотовой связи Евросеть в Москве.

С самого начала компания делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент товара. В конце 1999 года Евросеть проводит ряд масштабных рекламных кампаний.

Бурный рост магазинов Евросеть начался после смены стратегии развития, основным направлением которой стало резкое снижение цен на мобильные телефоны.

С января по декабрь 2002 года Евросеть открывает более 100 салонов связи, в 2003 году к этому числу добавилось еще 117 салонов, в 2004 – более 800 новых салонов связи Евросеть, а 2005 – 934 новых магазина Евросеть, в 2006 – 1976 новых магазинов. По итогам 1 квартала 2007 года количество магазинов Евросеть в 12 странах составило 5156.

С 2001 по 2004 годы Евросеть заключает договора с вендорами[[2]](#footnote-2) и становится официальным партнером таких компаний, как LG, Motorola, Samsung, Siemens, Sony Ericsson, Sagem, Philips, Pantech. Работая напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров самые выгодные условия поставок, Евросеть продолжает вести политику низких цен.

2003 год ознаменовался началом активного регионального развития. Экономические показатели Компании в регионах показали максимальную эффективность этого бизнеса в городах России. Приход национального ритейлера[[3]](#footnote-3) на региональный рынок обеспечивает не только стимулирование интереса к сотовой связи и рост абонентской базы операторов, но и появление на региональном рынке настоящей конкуренции, повышение профессионализма местных торговых сетей, а также, что немаловажно, появление новых рабочих мест. В этом же году наряду с сотовыми телефонами компания стала продавать цифровые фотоаппараты, персональное аудио и DECT-телефоны.

В конце 2003 года состоялся выпуск I транша векселей группой компаний Евросеть.

В мае 2004 года компания Евросеть переходит на новый виток деятельности, запуская в продажу цифровые фотоаппараты, MP3-плейеры и DECT-телефоны.

В апреле 2004 года выпущен II транш векселей. В октябре этого же года размещен облигационный заем компании общей номинальной стоимостью 1 млрд. рублей. В этом же году открываются филиалы «Украина» и «Казахстан». В конце 2005 года открыт филиал «Киргизия». В мае 2006 года сразу 4 первых салона открылись в Ташкенте, Узбекистане.

В январе 2007 года Евросеть выходит в Закавказье, открыв первые магазины в Армении и Азербайджане. В марте 2007 года в Поволжье появляется первый виртуальный оператор сотовой связи Евросеть (MVNO[[4]](#footnote-4)).

2 апреля 2013 года компании Евросеть исполнилось 16 лет. Для компании Евросеть главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

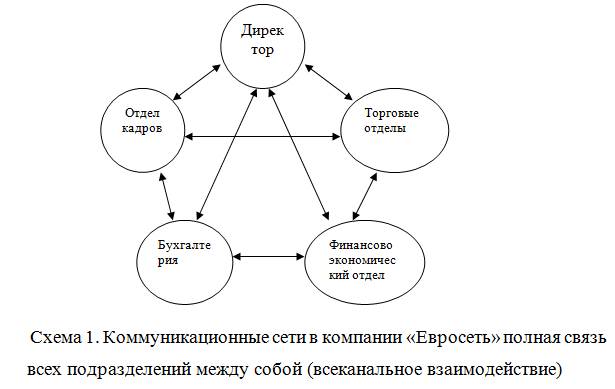
Группа компаний Евросеть насчитывает 18 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления. Сегодня ни одна компания не имеет таких темпов регионального развития, как группа компаний Евросеть.

Реальное преимущество компании «Евросеть» - качество коммуникации с потребителем. Под качеством коммуникации подразумевается комплекс маркетинговой активности – от прямой рекламы до оформления мест продаж. При этом по таким факторам, как ассортимент, удобство мест продаж сеть «Евросеть**»** входит в число лучших.

**2.2. Внутренние коммуникации компании «Евросеть»**

Чтобы оценить нынешнее состояние коллектива и степень удовлетворенности работников, необходимо провести небольшое внутреннее исследование и установить, какие формы коммуникаций работники считают наиболее целесообразными и эффективными. Результаты проверки покажут, можно ли уже сейчас вводить в компании новые виды коммуникаций, или выявят некоторые сложности, напряженность в коллективе.

Для начала рассмотрим схему информационного взаимодействия подразделений в подразделениях организации.



Данная схема называется многоканальная или всеканальная. Все подразделения связаны между собой по принципу «каждое подразделение со всеми оставшимися». Запросы (задания) могут исходить из любого подразделения и идти сразу к тому подразделению, информация которого необходима для работы.

Достоинство такой коммуникационной сети: высокая надежность обратной связи. Кроме того, анализ данных показал, что работники имеют много побочной, не свойственной их квалификации работе и трое из пяти специалистов высказали пожелание освободить их от лишних работ, а также почти все сотрудники указали на недостаточное обеспечение информацией. Причиной тому может, служит нехватка программного обеспечения, необходимого для поддержания баз данных. В виду этого необходимо совершенствовать коммуникативный процесс через совершенствование новых информационных систем.

Результаты опроса одного из салонов «Евросеть» города Рязани показали, что по субъекту и средствам коммуникаций преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий.

|  |  |
| --- | --- |
| Межличностные коммуникации | Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий |
| 70 % | 30% |

По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

|  |  |
| --- | --- |
| Вербальные | Невербальные |
| 92 % | 8% |

По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные. Этот вид неформальной коммуникации самый распространенный для такого тип организаций. Кроме того, неформальные коммуникации распространяются на празднования дней рождений, встречи «Нового года», «Восьмого марта». Ежегодно в организации отмечается «День создания компании «Евросеть». На данные мероприятия принято собираться всем коллективом. Также организуются совместные поездки на туристическую базу и выезд на природу. Такой системой коммуникаций руководитель оградил себя от излишних сплетней и пересудов, организовал эффективную передачу формальной (деловой) информации между отделами, сократил, насколько это возможно, утечку информации. В тоже время обеспечил вниманием своих подчиненных и предоставил всевозможные пути для «обратной связи». Также подчиненные с помощью такой организации коммуникаций могут видеть в своих начальниках не только приказывающих руководителей, но и просто людей. Это достигается на коллективных праздниках.

|  |  |
| --- | --- |
| Формальные | Неформальные |
| 50% | 50% |

По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в компании «Евросеть» происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

|  |  |
| --- | --- |
| Вертикальные | Горизонтальные |
| 20 % | 80 % |

В конце каждого месяца начальники отделов в письменном виде докладывают о проделанной работе директору. Также в этом докладе возможны предложения, пожелания, просьбы, как самих докладчиков, так и рядовых работников, которые находятся у них в подчинении. Предварительно их просьбы и пожелания обсуждаются с их начальниками. Таким образом, в организации организованы восходящие вертикальные коммуникации.

Руководитель, рассмотрев, доклады менеджеров, в первых числах следующего месяца организовывает с помощью секретаря собрание, на котором по каждому пункту докладов дает указания на дальнейшую работу, а также распоряжается и передает информацию, поступившую к нему из внешней среды. На этом же собрании присутствует главный бухгалтер фонда для получения информации о произведённых расходах или предстоящих расходах, доходах и т.п. Таким образом, налажены вертикальные нисходящие коммуникации.

Также нисходящие и восходящие коммуникации осуществляются на ежегодных собраниях всего трудового коллектива компании «Евросеть», где обсуждаются успехи, достижения, неудачи и перспективы, как организации, так и сотрудников.

Нужно отметить, что "Евросеть" создала социальную сеть для сотрудников компании - "Евровсе", что является огромным плюсом в деятельности предприятия и совершенствовании внутриорганизационных коммуникаций. Сейчас в ней могут зарегистрироваться сотрудники из Москвы и Московской области, а в течение месяца она будет доступна и для их коллег во всех остальных регионах. Это первый в России проект создания такой масштабной корпоративной социальной сети. Сейчас в «Евросети» работают около 29 000 человек. Ожидается, что большая часть из них зарегистрируется на страницах проекта и станет его активными участниками. За два дня работы «Евровсё» в регионах РФ активными пользователями сети стали более 2 000 человек. В феврале 2009 года сеть «Евровсё» была протестирована в Москве и Московской области. Сейчас к ней могут подключиться все сотрудники компании «Евросеть» в РФ и странах СНГ.

Пользователи смогут заходить в сеть со своих рабочих мест, в том числе и с домашних компьютеров. На сегодняшний день корпоративная социальная сеть является закрытой и доступной исключительно для сотрудников компании. В дальнейшем не исключается возможность открыть доступ к «Евровсё» всем желающим, кто не является сотрудниками «Евросети».

Социальная сеть «Евровсё» включает в себя раздел блогов и позволяет создавать сообщества по интересам. Участники сети могут добавлять записи в общую новостную ленту, делиться информацией о любимых местах проведения досуга, отмечая их на карте и многое другое. [2]

Таким образом, можно сделать вывод, что компания «Евросеть» осуществляет процесс коммуникации довольно успешно, единственное, чем можно его дополнить – это использованием современных технических средств и информационных технологий.

**2.3. Внешние коммуникации компании «Евросеть»**

«Евросеть» - крупнейшая компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. Основными направлениями деятельности компании являются осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам. С марта 2007 действует виртуальный оператор сотовой связи «Евросеть» (MVNO).

Сегодня «Евросеть» - это:

* 5,1 тыс. салонов связи и 30 тыс. сотрудников в 1,4 тыс. городах СНГ;
* Сертифицированная система логистики: 47 складов на территории РФ;
* Оборот компании в 2007 году - 5,1 млрд. USD;
* Выручка компании в 2007 году - 3,14 млрд. USD.

В рамках XIII Саммита «Торговля в России», состоявшегося в Москве в начале октября, были оглашены результаты рейтинга «ТОП 100 Российской Розничной торговли», проведенного специалистами Национальной Торговой Ассоциации и ИА «INFOLine» по итогам 2008 года. Компания «Евросеть» вошла в ТОП - 10 крупнейших российских розничных компаний рейтинга «ТОП 100 Российской розничной торговли» и победила в номинации «Лучшая торговая сеть по продаже мобильных телефонов и средств связи»

В качестве основного показателя, определяющего место компании в итоговом рейтинге, использовался показатель выручки компании в 2008 году. Как отмечается в исследовании агентства «INFOLine», по итогам 2000-2008 гг. совокупный оборот российских ритейлеров увеличился в 6,7 раз, что позволило стать отечественному розничном рынку одним из крупнейших в Европе.

Общество является юридическим лицом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ. Общество может иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

В начале деятельности компании название «Евросеть» обозначалось бордовым цветом на белом фоне. Свой нынешний вид с корпоративным желтым терьером логотип обрел в 2012 году.



Бренд «Евросеть» олицетворяет национальную сеть салонов сотовой связи, охватывающую всю Россию и ряд зарубежных стран. Визитной карточкой салона является его местонахождение, ярко оформленная вывеска и витрина. Тщательно подобранный персонал осуществляет качественное обслуживание клиентов компании. И даже форма одежды персонала – ярко желтая.

В 2006 году бренд «Евросеть» вошел в рейтинг «Самые ценные бренды России 2006», подготовленном международным агентством Interbrand Zyntzmeyer & Lux AG и журналом «BusinessWeek Россия», где представлены 40 самых дорогих российских брендов.

Для компании «Евросеть» главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

Коммуникация – это важная составляющая успешной деятельности любого предприятия, независимо от того, малая это фирма или крупная компания. Без коммуникации ни одна организация не может полноценно функционировать.

**Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию внутренних коммуникаций в компании «Евросеть»**

В ходе проведенного анализа было установлено, что компания «Евросеть» не испытывает особых трудностей, как во внешнем коммуникационном процессе, так и во внутреннем, так как успешно функционирует на рынке на протяжении долгого периода времени.

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими элементарными способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками
2. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

1. Листок новостей.
2. Квартальные, годовые отчеты сотрудников.
3. Доска объявлений.
4. Общие собрания работников.

Также для эффективности внутреннего коммуникационного процесса нужно использовать информационные технологии, такие как:

* 1. Системы планирования ресурсов ERP (Enterprise Resourc Planning)
  2. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relation Management)
  3. Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence)
  4. Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management).

Показателем зрелости и эффективности коммуникативных процессов в коллективе является социально-психологический климат. Благоприятный социально-психологический климат в компании «Евросеть», в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно. Упущение этого условия приводит к огрубению мышления, при котором служащие постепенно группируются, протестуя против сложившейся ситуации.

Для развития коммуникаций внутри организации также необходимо поддерживать культуру общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

1) поддерживать общение, стимулировать активность партнера;

2) максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;

3) прогнозировать реакции партнеров на собственные действия и психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;

4) овладевать и удерживать инициативу в общении и провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;

5) формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера и преодолевать психологические барьеры в общении;

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко распределить между исполнителями функции и ответственность, следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого решения.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри компании «Евросеть» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодоления коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

**Заключение**

Коммуникации представляют собой контакты, связи с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде, посредством символов или действий. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Успех коммуникации заключается в реальном получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

В результате проведенных исследований коммуникаций в компании «Евросеть» были достигнуты поставленные цель и задачи.

В первой главе мы рассмотрели теоретические основы коммуникаций в организации.

Во второй главе проанализировали коммуникационный процесс компании «Евросеть» и получили следующие результаты: основными видами внутренних коммуникаций в компании «Евросеть» являются: коммуникации межличностные, вербальные, горизонтальные, а также имеют неформальный характер в связи с особенностями структуры и специфики деятельности. И сделали вывод, что компания «Евросеть» осуществляет процесс коммуникации довольно успешно, единственное, чем можно его дополнить – это использованием современных технических средств и информационных технологий.

В ходе проведенного анализа внешних коммуникаций было получено, что компания «Евросеть» не испытывает здесь трудностей, так как успешно функционирует на рынке уже на протяжении долгого периода времени.

В третьей главе разработали мероприятия по совершенствованию коммуникаций в компании «Евросеть», которые заключаются в следующем.

Осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками
2. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

1. Листок новостей.
2. Квартальные, годовые отчеты сотрудников.
3. Доска объявлений.
4. Страница организации в Интернете.
5. Общие собрания работников.

Также для эффективности внутреннего коммуникационного процесса нужно использовать информационные технологии, такие как:

* 1. Системы планирования ресурсов ERP (Enterprise Resourc Planning)
  2. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relation Management)
  3. Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence)
  4. Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management).

В отношении социально-психологического климата недостатков не выявлено.

Для развития коммуникаций внутри организации также необходимо поддерживать культуру общения.

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко распределить между исполнителями функции и ответственность, следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого решения.

**Список использованной литературы**

1. Статья: [**http://www.iteam.ru/publications/human/section\_44/article\_2669/**](http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_2669/)

пресс-релиз компании "Евросеть"

1. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2005. - 432 с.
2. Верхоглазенко В. Система комунникаций в организации // Консультант директора. - 2008. - №4. - С. 23-34
3. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - №5. - С. 127-134
4. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2007. - 124 с.
5. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008. - 703 с.

1. Дискаунтер - в промышленно развитых странах магазин, торгующий потребительскими товарами длительного пользования по сниженным ценам без предоставления каких-либо дополнительных услуг. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вендор (ориг. vendor) – это носитель торговой марки, который может быть физическим или юридическим лицом. Главное слово здесь – носитель, оно отличает вендора от владельца торговой марки. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ритейл, это в переводе с английского языка, означает розничная торговля. А значит ритейлер, это розничный торговец. В настоящее время, это слово употребляется в основном к крупным розничным сетям, владеющим не одним десятком магазинов. [↑](#footnote-ref-3)
4. **MVNO - оператор виртуальной сети мобильной связи,** от англ. Mobile Virtual Network Operator [↑](#footnote-ref-4)