

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО КубГУ)

Кафедра гуманитарных дисциплин

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ  
ПОВЕДЕНИИ**

Работу выполнила

 30.12.19  
(подпись, дата)

А.В. Медведева


Филиал ФГБОУ ВО «КубГУ» в г. Новороссийске курс 3 ОФО  
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Направленность (профиль) Управление персоналом

Научный руководитель  
доцент, канд. психол. наук

 30.12.19  
(подпись, дата)

И.Е. Нестеренко

Нормоконтролер  
доцент, канд. юрид. наук

 30.12.19  
(подпись, дата)

А.Н. Качур

Краснодар  
2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления коммуникациями в организации.....	5
1.1 Сущность коммуникаций в организации.....	5
1.2 Виды коммуникации в организации.....	7
1.3 Коммуникативные барьеры в организации.....	9
2 Практическое исследование коммуникаций в одном из отделений ПАО «Сбербанк».....	11
2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры отделения ПАО «Сбербанк» .....	11
2.2 Анализ системы коммуникаций в ПАО «Сбербанк» .....	14
3 Совершенствование коммуникационного процесса в одном из отделений ПАО «Сбербанк».....	20
Заключение.....	24
Список использованных источников.....	26

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется тем, что для успешного ведения своей деятельности, организациям, необходима коммуникация. Она занимает важнейшее место в жизни организации и оказывает огромное влияние на поведение групп и индивидов.

Поэтому успешная деятельность любого современного предприятия невозможна без слаженной и эффективной системы коммуникаций среди сотрудников фирмы. Руководитель должен доступно и понятно информировать сотрудников о своих указаниях, чтобы их выполнение было правильным и безоговорочным. А для этого управляющему необходимы навыки профессионального коммуникатора и соответствующие инструменты менеджмента. Не менее важным является наличие коммуникабельности и у сотрудников организации, при взаимодействии между собой, коммуникабельность улучшает взаимопонимание и работу коллектива.

Объектом исследования являются коммуникации в компании ПАО «Сбербанк». Предметом исследования будет являться как общая теория коммуникации, так и коммуникации в рамках компании ПАО «Сбербанк».

Проблемы необходимости и формирования коммуникации в организационном поведении, наиболее глубоко, рассматривались такими учеными, как: С. Блэк, Р. Харлоу, Ф. Котлер, Д. Огилви, Б. ван Рулер, А. Сенгер, ПДжексон, Л. Грунинг, Дж. Грунинг, В. Ехлинг, С. Гаглип, А. Сенгер, Дж. Брум, в России А.Н. Чумиков, Г.Г. Почепцов, И.Л. Викентьев, Е.Н. Пашенцев, В.Г. Королько, А.Б. Васильев и другие.

Анализ моделей управления коммуникацией организации, разработанных такими зарубежными и отечественными авторами, как: Д. Соломон, Б. Кардийо, Э. Броуди, Р. Крейбл, С. Вибберт, Л. Саффир, Р.Хейли, О. Беверидж, Г.В. Губина и другие.

Объект исследования – организационное поведение сотрудников.

Предмет исследования – процесс управления коммуникациями.

Целью данной курсовой работы является изучение коммуникации в организации и эффективности их использования персоналом.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- 1) исследовать коммуникации в организации;
- 2) проанализировать организационные формы и принципы коммуникаций в организации;
- 3) дать общую характеристику ПАО «Сбербанк»;
- 4) изучить практические особенности коммуникаций в организации ПАО «Сбербанк»;
- 5) составить рекомендации по совершенствованию коммуникационного процесса в одном из отделений ПАО «Сбербанк»;

В работе используются следующие методы: теоретические – анализ научных источников по теме исследования; эмпирические – анализ документов организации.

Теоретико-методологической основой исследования являются положения теорий и концепций по управлению коммуникациями в организации, сформулированные такими учеными, как С. Блэк, Р. Харлоу, Ф. Котлер, Д. Огилви, Б. ван Рулер, А. Сентер, ПДжексон, Л. Грунинг, Дж. Грунинг, В. Ехлинг, С. Гаглип, А. Сентер, Дж. Брум, А.Н. Чумиков, Г.Г. Почепцов, И.Л. Викентьев, Е.Н. Пашенцев, В.Г. Королько, А.Б. Васильев и другие.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что разработанные пути оптимизации системы коммуникационного процесса в деятельности ПАО «Сбербанк» могут быть использованы для поддержания существующего уровня эффективности деятельности компании.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы управления коммуникациями в организации**

## **1.1 Сущность коммуникаций в организации**

Коммуникация – (от лат. – сообщение, передача) это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями и организациями<sup>1</sup>.

Управленческая информация – это совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении. Важность коммуникации определяется тем, что именно через коммуникационный процесс обеспечивается:

- связь между людьми, поколениями;
- возможность накопления и передача социального опыта;
- разделение труда;
- организация совместной деятельности;
- трансляция культуры;
- именно посредством коммуникации обеспечивается процесс

управления.

Цели коммуникаций:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.

---

<sup>1</sup> Соколов А.В. Введение в теорию социальной коммуникации. СПб.: СПбГУП, 2015. С. 110.

#### 4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникация – это сложный многокомпонентный процесс, который включает следующие элементы:

- субъекты коммуникационного процесса – это отправитель и получатель информации, т.е. коммуникатор и реципиент;
- средства коммуникационного процесса – это код, используемый для передачи информации в знаковой форме, например, слова, графики, ноты, картины;
- каналы коммуникационного процесса, по которым передается сообщение – это, например: письмо, телеграф, телетайп, факс, телеграф, радио, телефон;
- предмет коммуникации – это явление или событие и отражающее его сообщение, например, статья, радиопередача, видеосюжет, документы);
- эффекты коммуникации – это последствия коммуникации, которые выражаются в мнении внутреннего состояния субъектов коммуникации в их взаимоотношениях или их действиях (рисунок 1).

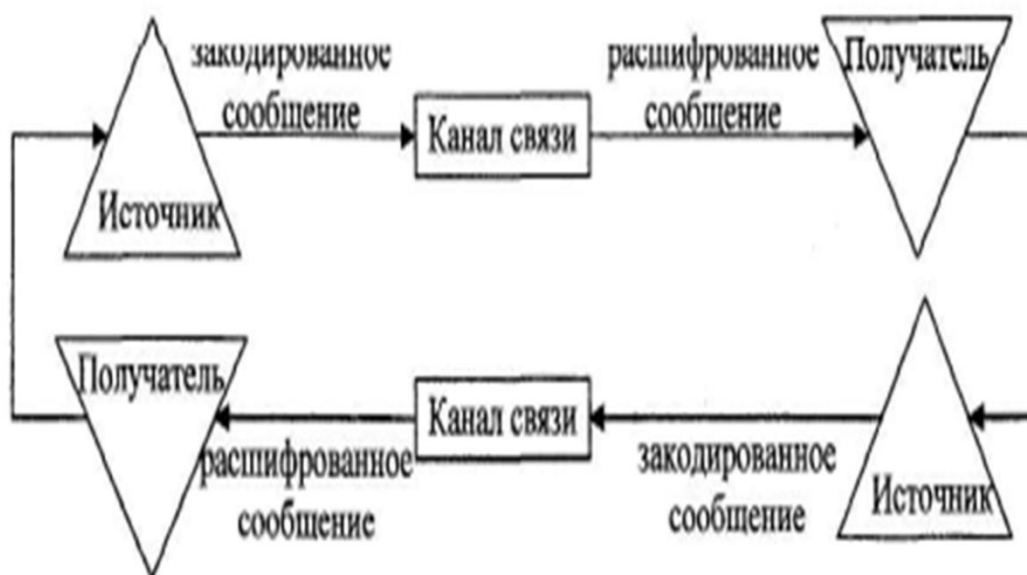


Рисунок 1 – Процесс коммуникации в организации

Существуют следующие модели коммуникации:

Линейная модель коммуникации включает 5 элементов: коммуникатор – сообщение – канал – получатель – эффективность.

Интеракционистская модель коммуникации – предполагает, что субъекты коммуникации равноправны и связаны взаимными ожиданиями и общим интересом к предмету сообщения. Сама коммуникация выступает как реализация такого интереса с помощью передаваемых сообщений. Эффект коммуникационного взаимодействия проявляется в сближении или отдалении точек зрения субъектов на общий предмет<sup>2</sup>.

Учёными в ходе исследований установлено, что 55% – сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты; 38% – через интонацию; 7% – содержание слов. Таким образом, в процессе коммуникации участвуют все доступные человеку средства: вербальные, невербальные, материальные, информационные, технические.

## **1.2 Виды коммуникаций в организации**

Существуют следующие виды коммуникаций:

1) межличностные – это такой тип взаимодействия, при котором в роли отправителя и получателя информации выступают отдельные индивиды.

2) функционально–ролевые – это специализированный, безличный тип, правила коммуникации в данном случае соответствуют той роли, которую человек выполняет в организации (на основе должностных инструкций).

3) групповая коммуникация – это такой тип взаимодействия, при котором общение происходит между 2-мя и более людей определенной социальной группы или организации в целях осуществления взаимозависимых действий и решения совместных задач (способствует сплочению коллектива).

4) межгрупповая – это такая коммуникация, при которой потоки информации циркулируют между 2-мя и большим количеством социальных групп и организаций в целях осуществления совместной деятельности или

---

<sup>2</sup> Полукаров В. Л. Основы менеджмента: Учебное пособие, 2015. С. 24.

противодействия друг другу. Такая коммуникация способна содействовать сближению позиций двух или более групп, внутригрупповому единству или межгрупповой солидарности или, наоборот, к размежеванию интересов. Например, выборы президента или конкуренция на рынке сбыта.

5) вертикальные коммуникации: нисходящая (приказы, распоряжения от руководителя к подчиненным); восходящая (отчеты, объяснительные записки, заявления от подчинённых к руководителям.).

6) межуровневые коммуникации – сообщение курирует от одного уровня управления к другому. Пример: Указания и распоряжения: Администрации президента →областной уровень →уровень МСУ

7) горизонтальная коммуникация – обмен информацией между сослуживцами, отделами одного уровня в целях достижения координации и организации совместной деятельности.

8) формальная коммуникация – передача информации в соответствии с правилами и предписаниями.

9) неформальная коммуникация – распространение слухов, сплетен и т.д., может быть положительной и отрицательной, распространяется быстрее, чем формальная.

10) вербальные и не вербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты! И выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

Таким образом, в дополнение к вертикальным, организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.



### 1.3 Коммуникативные барьеры в организационном взаимодействии

Коммуникативный барьер – это совокупность препятствий на пути адекватной передачи информации между участниками коммуникационного процесса.

В качестве оснований классификации эффективной коммуникативных барьеров целесообразно выделить среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица любого коммуникативного акта (таблица 1).

Таблица 1 – Виды коммуникативных барьеров

Коммуникативные барьеры	Виды
Барьеры, обусловленные факторами среды.	Характеристики внешней физической среды.
Технические барьеры.	Шум.
«Человеческие» барьеры коммуникации.	а) Психофизиологические барьеры. б) Социокультурные барьеры.

Барьеры, обусловленные факторами среды. К ним относятся характеристики внешней физической среды, создание дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

– акустические помехи – шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье дверей, звонки телефона и т.д. Их негативное влияние усиливается, если в помещении плохая акустика, а собеседник говорит слишком тихо или шепотом;

– отвлекающая окружающая обстановка – яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном, картины, портреты, т.е. все то, что способно отвлечь внимание собеседников;

– температурные условия – слишком холодно или слишком жарко в помещении;

– погодные условия – дождь, ветер, высокое или низкое давление.

Данный перечень внешних условий коммуникаций можно продолжить. Каждый из перечисленных факторов может сказаться на результативности коммуникации в силу своего влияния на индивидуальные психофизиологические особенности коммуникантов.

Технические барьеры. В технической литературе для их обозначения чаще всего используется понятие «шумы», введенное в научный оборот автором математической теории связи (коммуникации) К. Шенноном. Оно ассоциировалось с технологическими проблемами (например, с плохой телефонной связью или помехами в радиоэфире) и означало возмущения, не являющиеся частью сообщения, передаваемого источником.

Черри К. подробно рассматривает некоторые варианты технических шумов. Он отмечает, что в технических каналах связи возмущения могут возникать из-за различных причин: в радиоканале могут возникать спорадические импульсные помехи от грозовых разрядов; щелчки и шумы могут вызываться электрическими возмущениями; телевизионное изображение может искажаться помехами, вызванными системой зажигания автомобиля; в неисправных телефонных линиях возникают перекрестные помехи, когда при разговоре может слышаться третий голос (эта ситуация напоминает беседу двух человек в шумной компании, также являющейся примером речевого канала, подверженного возмущениям из-за перекрестных помех от разговора других людей).

На первый взгляд может показаться, что в мире современных технологий (спутниковой связи, компьютерной коммуникации, мобильных телефонов и др.) коммуникативные проблемы окончательно решены. В действительности новые технологии обеспечивают лишь новыми средствами связи, которые более компактны, действуют быстрее, надежнее, информации передают больше. Однако качество осуществляется с их помощью коммуникации по-прежнему определяется самими людьми. Большинство барьеров коммуникации обусловлено человеком, ибо коммуникативные

барьеры – это в первую очередь барьеры непонимания людьми друг друга.

«Человеческие» барьеры коммуникации. Как уже было отмечено, главная причина возникновения коммуникативных барьеров – сам человек. «Человеческие» барьеры коммуникации можно разделить на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры. Одной из важнейших особенностей коммуникации является то, что она осуществляется через различные сенсорные системы: слух, зрение, кожно-тактильные чувства, хеморецепцию (обоняние, вкус), терморецепцию (чувство тепла и холода). Поэтому барьеры могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушений артикуляции (нарушение логопедического характера заикание, картавость и т. д.), глухоты, полной или частичной потери зрения и т.д. На способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики. К наиболее распространенным формам психологического барьера относится нервное напряжение, которое может привести к эмоциональному срыву, скованности мысли, неспособности решить даже простые задачи, к провалам памяти и т.д.

Социокультурные барьеры. Люди – не изолированные индивиды, а общественные существа и так таковые являются носителями определенных социальных качеств. Они являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т.д. Все это и порождает их социокультурные различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному языковому, этническому, культурному, профессиональному и другому сообществу или ряду сообществ одновременно.

## **2 Практическое исследование коммуникаций в одном из отделений ПАО «Сбербанк»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры отделения ПАО «Сбербанк»**

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и стран СНГ. Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Обыкновенные и привилегированные акции Банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года.

Основанный в 1841 году, Сбербанк России сегодня – лидер российского банковского сектора по общему объему активов. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов.

Сбербанк – современный универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк России обслуживает физических и юридических лиц, в том числе крупные корпорации, предприятия малого и среднего бизнеса, а также государственные предприятия, субъекты РФ и муниципалитеты. Услугами Сбербанка пользуются более 100 млн физических лиц (более 70% населения России) и около 1 млн предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России).

Сбербанк предоставляет розничным клиентам широкий спектр банковских услуг, включая депозиты, различные виды кредитования, а также банковские карты, денежные переводы, банковское страхование и брокерские услуги. Все розничные кредиты выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Сбербанк России обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 20% корпоративного кредитного портфеля Банка, оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Банк также предоставляет депозиты, расчетные услуги, проектное, торговое и экспортное финансирование, услуги по управлению денежными средствами и прочие основные банковские продукты<sup>3</sup>.

Сбербанк России предоставляет банковские услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации, располагая уникальной филиальной сетью, которая состоит из 17 территориальных банков и насчитывает более 18 400 подразделений.

Кроме того, Банк оказывает услуги через удаленные каналы обслуживания – одну из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (порядка 68 тыс. устройств).

Сбербанк также активно развивает свои приложения «Мобильный банк» и «Сбербанк Онлайн» с внушительной клиентской базой, насчитывающей более 9,4 млн. и 5,4 млн. активных пользователей соответственно. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие.

Миссия Банка: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

Ценности:

- порядочность;
- стремление к совершенству
- уважение к традициям
- доверие и ответственность
- взвешенность и профессионализм
- инициативность и креативность
- командность и результативность

---

<sup>3</sup> Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие М.: Дашков И.К, 2016. С. 39.

- открытость и доброжелательность
- здоровый образ жизни (тело, дух и разум).

Правила Банка: «Быть больше, чем просто банк. Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей. Строить отношения, а не продавать продукт. Ежедневно улучшать себя и свое окружение не использовать слабости наших клиентов. Соблюдать не только букву, но и дух требований закона. Каждый сотрудник – лицо Банка. Преданность Банку, работа в команде, общий успех – успех каждого. Как любая современная и развивающаяся организация Сбербанк большое внимание уделяет своим сотрудникам, в частности вопросу мотивации»

## **2.2 Анализ системы коммуникаций в ПАО «Сбербанк»**

Под коммуникациями в целях настоящей Информационной политики понимается процесс взаимодействия Банка со своими целевыми аудиториями во внутренней и внешней среде с целью удовлетворения информационных потребностей заинтересованных сторон, налаживанию связей, формированию и поддержанию имиджа Банка.

Банк проводит политику внутренней информационной открытости и следит за тем, чтобы сотрудники Банка были хорошо и в равной степени информированы о его деятельности, своевременно получали как внутреннюю корпоративную, так и публичную информацию, постоянно повышали свой уровень знаний о Банке<sup>4</sup>.

Коммуникации с сотрудниками предусматривают регулярное информирование сотрудников по вопросам деятельности Банка, его развития, принимаемых управленческих решений, в том числе путем ознакомления с

---

<sup>4</sup> Свириденко С.С. Современные информационные технологии. М.: Радио и связь, 2017. С. 59.

необходимыми нормативными актами и организационно-распорядительными документами. Для этого используются:

- оперативные совещания;
- семинары, конференции;
- информационные доклады;
- размещение информации в сети Интранет;
- электронные рассылки;
- создание и распространение внутрикорпоративных изданий, различных информационных материалов;
- выступления руководителей

В силу больших размеров организации, большого количества персонала, рассредоточенного по территории России, основные каналы распространения внутренних коммуникаций в системе ПАО «Сбербанка» – электронные.

Информация о прошедших мероприятиях отображается на корпоративном портале и с помощью различных рассылок в сети, а также новостных сюжетов Сбербанк ТВ.

Информационное сопровождение общебанковских активностей в централизованных каналах внутренних коммуникаций организуется управлением внутренних коммуникаций. Информационное сопровождение активностей на уровне отделений осуществляется пресс-центрами территориальных банков. Информационное сопровождение активностей на уровне функционального блока обеспечивают сотрудники, ответственные за проведение внутренних коммуникаций. Информация, необходимая сотрудникам о возможностях профессионального роста, самообразовании, карьерном развитии, размещается на корпоративном портале в разделе сотрудникам, в соответствующих разделах территориальных банков на портале, а также специализированных ресурсах HR: карьерном портале и т.д.

Инициатором размещения данной информации выступает HR и другие подразделения банка.

Рассмотрим, что показало исследование каналов коммуникации в Сбербанке, которое проводится в рамках ежегодного исследования вовлеченности персонала банка. В качестве базы для анализа будут использованы данные за 2018 год. Оно было проведено в рамках общего исследования уровня вовлеченности персонала Сбербанка, которое реализуется ежегодно во всех подразделениях банка в крупных городах его присутствия (рисунок 2).



Рисунок 2 – Использование каналов внутренней коммуникации

Исследование показало, что официальные каналы информации чаще используются руководителями. Для специалистов, сотрудников массовой профессии и обслуживающего персонала ключевым источником информации о событиях в банке являются рассказы коллег<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. 2017. С. 67.



Популярность ежедневного обращения «Доброе утро, Сбербанк!» (ежедневные информационные сообщения всем сотрудникам Сбербанка по корпоративной почте) выросла среди сотрудников всех уровней, за исключением обслуживающего персонала. Пользование же внутрикорпоративным web-порталом снизилось, лишь руководители высшего звена используют данный информационный ресурс на прежнем уровне. Сотрудники банка, за исключением обслуживающего персонала, реже стали получать информацию о событиях в банке из уст коллег, а также по итогам собраний. Опрос показал, что руководители высшего звена более остальных сотрудников находят полезным и актуальным содержание следующих каналов коммуникации: обращение Г. Грефа, внутрикорпоративный web-портал, внутренняя газета, а так же газеты, информационные рассылки территориального банка. Сотрудники массовой профессии вместе с руководителями высшего звена чаще других отмечают актуальность информации в ежедневном обращении «Доброе утро, Сбербанк!». Информация на портале Территориального Банка (ТБ) более интересна руководителям младшего звена.

Данные о субъективной осведомлённости сотрудников о событиях, происходящих в банке, приведены на рисунке 3.

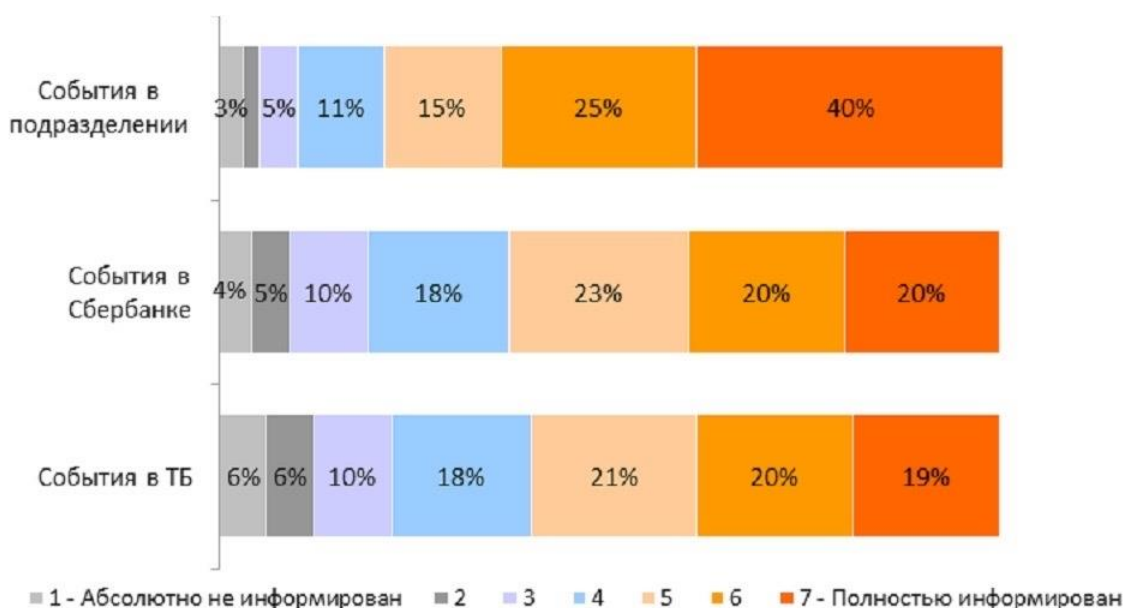


Рисунок 3 – Осведомлённость о событиях, происходящих в банке

В рисунке 3 использовалась 7-балльная шкала оценки (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен). В комментариях использованы суммы ответов (в % от общего количества) по топ-2 баллам.

Руководители всех уровней больше других ощущают недостаток в обмене опытом и информации о ходе реформирования сети. Руководство высшего и среднего звена также чаще отмечают отсутствие необходимой информации об итогах и анализе пилотных проектов, о работе других подразделений, о международном опыте. Информации о достижениях сотрудников чаще всего не хватает руководителям высшего звена<sup>6</sup>.

Специалисты больше других ощущают недостаток в информации об изменениях, нововведениях и служебной информации для работы. Наравне с руководителями среднего звена они нуждаются в информации о влиянии результатов работы подразделения на личный результат. Сотрудники массовой профессии значимо чаще отмечают недостаток информации о кадровых назначениях и возможностях карьерного роста. Информации по социальным вопросам чаще не хватает сотрудникам, занимающим не руководящие должности.

Сотрудники дополнительных офисов значимо лучше в сравнении с работниками других подразделений осведомлены о событиях как в Сбербанке (45%), так и в своём территориальном банке (45%) и подразделении (69%).

Руководители высшего звена значимо больше других категорий сотрудников осведомлены о том, что происходит в их территориальном банке (60%). Руководители среднего звена лучше других информированы о происходящем в их подразделении (88%) и на уровне руководителей высшего звена обладают информацией о том, что происходит в целом в Сбербанке (52% и 59% соответственно).

---

<sup>6</sup> Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. М.: КноРус, 2016. С. 78.

Пользу от получаемой информации в расширении кругозора, возможности узнавать о достижениях банка значимо чаще отмечают сотрудники Аппарата территориального банка и отделений, видят в ней возможность узнавать о достижениях и позитивном опыте сотрудников (по 48% соответственно). Для сотрудников офисов в большей степени, чем для других получаемая информация - это источник данных о недочётах и ошибках коллег или банка в целом (44%) и часто полезная для работы информация (65%).

Придерживаются мнения, что получаемая информация расширяет кругозор в большей степени сотрудники руководящих позиций (высшего звена - 63%, среднего – 65% и младшего - 62%) и специалисты (64%). Помимо этого, среди руководителей любого уровня чаще, чем среди других сотрудников, встречаются те, кто находит информацию полезной для работы (высшего звена - 68%, среднего – 65% и младшего - 66%). Руководители высшего и среднего звена чаще отмечают возможность узнать через получаемую информацию о достижениях сотрудников и банка в целом (высшего звена – 65% и 55% соответственно, среднего – 62% и 55% соответственно). Для сотрудников массовой профессии в большей мере, чем для других, польза заключается в получении информации о недочётах и ошибках коллег или банка в целом (42%).

Бесполезной получаемую информацию, чаще других категорий сотрудников, находят руководители высшего звена (0,64%) и обслуживающий персонал (0,56%)<sup>7</sup>.

Как показали результаты исследования, каналы коммуникации, прежде всего, оказывает влияние на восприятие таких факторов, как: высшее руководство Сбербанка, ценности и имидж банка, коммуникация целей и задач.

---

<sup>7</sup> Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социологические исследования. 2017. С. 34.

Исходя из этого можно сделать вывод, что сотрудникам необходимо понимание задач и целей банка, рекомендации по конкретным действиям на рабочем месте; своевременное информирование о происходящих событиях в банке, о возможностях по повышению уровня профессионального мастерства, обучению, самосовершенствованию, социальному пакету, участию в социальных акциях и т.д. Таким образом, система внутренних коммуникаций в Сбербанке требует дальнейшего совершенствования.

### **3 Совершенствование коммуникационного процесса в одном из отделений ПАО «Сбербанк»**

Проведение совершенствования коммуникационного процесса в кредитном отделе ПАО «Сбербанк» следующим образом:

1) задачи повышения скорости обслуживания и расширения «каналов сбыта» потребительских кредитов будут реализованы посредством внедрения соответствующего программного продукта;

2) задачи по улучшению коммуникабельности сотрудников банка будут реализованы посредством внедрения соответствующей системы обучения персонала навыкам личных продаж в процессе реализации банковских продуктов.

Эффективная система автоматизации кредитования способна не только дать существенные конкурентные преимущества в борьбе за клиента, но и снизить банковские риски. Это обусловлено:

– четким построением процесса кредитования и, как следствие, повышением качества предоставления кредитных услуг;

– использованием технических возможностей автоматизированной системы для практической организации кредитования (терминалы в удаленных торговых точках, офлайновая обработка документов на предоставление кредита и т. д., что минимизирует издержки, связанные с

дополнительными рабочими местами, штатом обслуживающего персонала и пр.);

– применением программы для маркетинговых целей - система не ограничивает возможности банка лишь «игрой с кредитными продуктами» (т. е. когда он предлагает только процентную ставку за использование кредита или ставку удорожания, процент за ведение ссудного счета и т. п.), а предусматривает гораздо больше для удобства клиента - кредит «за 15 минут», аннуитетные графики погашения, возможность узнать информацию по ссуде через Интернет или мобильный телефон, для привлечения потенциального заемщика;

– возможностью применения высоких технологий как механизма и инструмента мониторинга. Наряду с очевидными конкурентными преимуществами и использованием системы в целях маркетинга не следует забывать, что высокие технологии служат для накопления данных о кредитном бизнесе (что особенно актуально для кредитного бюро), а эффективная система позволяет произвести оценку состояния этого бизнеса.

Зачастую банки стараются собственными силами автоматизировать операции по кредитованию населения, считая, что учесть всю специфику их бизнеса сторонний разработчик не сможет. Однако практика показывает, что подобный подход существенно снижает уровень конкурентоспособности и усиливает риски, в пространстве которых функционирует весь бизнес банка. Эти риски необходимо нейтрализовать - либо сверхвысокими затратами на самостоятельные программные разработки и заработную плату персонала, либо обращением к системе автоматизации и услугам внешнего, т. е. профессионального разработчика (по аналогии с кредитным портфелем - только здесь речь идет о портфеле инвестиций в информационные технологии). В любом случае выбор остается за банком.

Чтобы система автоматизации стала не просто необходимостью, а инструментом конкурентной борьбы и завоевания потребителя, она должна отвечать ряду требований:

1. Функциональная полнота – необходимо целиком покрывать все направления кредитного бизнеса, которые предлагает банк.

2. Комплексность – наряду с автоматизацией рабочих мест сотрудников, непосредственно занятых в процессе кредитования, требуется обеспечивать нужным функционалом остальные подразделения банка (отделы, работающие со вкладами и пластиковыми карточками, кассу, представительства в торговых точках и т. п.).

3. Производительность – система должна обладать достаточным быстродействием, адекватным совокупным затратам на аппаратную платформу и программную часть.

4. Эргономичность – у системы должен быть удобный интерфейс, обеспечивающий максимально быстрый ввод информации, а также вывод конечных документов в понятных и знакомых кредитному работнику форматах. В архитектуре системы необходимо предусмотреть возможность дистанционного администрирования и удаленного доступа для операционистов.

5. Экономичность – низкая (по сравнению с другими подобными ей кредитными системами) совокупная стоимость владения, прозрачная и логичная схема лицензирования для эффективного экономического планирования.

6. Надежность – механизмы, заложенные в систему, должны работать безотказно. Желательно, чтобы она поддерживала различные СУБД. Весьма важны количество реальных успешных инсталляций продукта и репутация поставщика программного обеспечения как партнера, заслуживающего доверие.

7. Гибкость – возможность легко и оперативно адаптировать систему к новым нормативно-законодательным требованиям и изменениям в технологии работы банка.

8. Опережение потребностей – система кредитования должна не только соответствовать текущим задачам, но и заключать в себе потенциальные

возможности по удовлетворению растущих потребностей банка, прогнозируемых в обозримом будущем.

Следует подчеркнуть, что кредитная услуга в системе автоматизации - не точка пересечения требований банка и возможностей программы, а их совмещение. Система призвана быть инструментом реализации кредитных продуктов и более того – стимулом для их развития и продвижения<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент Учебно-методический комплекс - М.: МИЭМП, 2016. - С. 44.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении хотелось бы сказать, что коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. Коммуникация представляет собой средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Коммуникации – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организации в их внешнюю среду<sup>9</sup>.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников.

Для создания эффективных коммуникаций необходимы:

- оптимальная организационная структура;
- ясные, четкие и определенные цели организации;

---

<sup>9</sup> Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации - М.: Дашков и К, 2015. – С. 92



- конкретизация целей в подцелях каждого уровня управления;
- четко регламентирующие основные виды работ подразделений;
- нормативы оценки контрольных показателей;
- доступная и ясная система контроля исполнения решений.

Исследование показало, что в организации ПАО «Сбербанк» с развитием современных информационно-электронных технологий с их стремительно растущим потенциалом и быстро снижающимися издержками открываются большие возможности для новых форм коммуникаций. Поэтому создание действенной системы ведения делопроизводства является сегодня, вероятно, ключевой проблемой большинства российских организаций и предприятий. А для достижения эффективных стратегических целей управления организационным поведением актуальным становится отход от традиционного ведения сотрудничества и использование современных технико-технологических достижений систем управления всем комплексом коммуникаций<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Илларионов А.Р. Клименко Э.М. Самоучитель топ-менеджера - М.: Изд.: Альпина Паблишер, 2017 – С. 68.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев. М.: ЭКСМО, 2015. 296 с.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. М.: Проспект, 2015. 432 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации / Н. И. Архипова. М.: Проспект, 2016. 520 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. М.: Юнити, 2012. 487 с.
5. Бодди, Д. Пэйтон, Р. Основы менеджмента / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2008. 216 с.
6. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти / под ред. С.Г. Божук. СПб.; Харьков: Питер, 2017. 860 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 2016. 280 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. 96 с.
9. Годин, В.В. Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами / М.: ИНФРА-М, 2015. 403с.
10. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структуры, процессы: Учебник для вузов / Дж. Л. Гибсон, Д. Л. Иванцевич, Д. Х.-мл. Донелли. М.: ИНФРА-М, 2017.
11. Горбунова, М.В. Основные теории управления / М. В. Горбунова. СПб.: Питер, 2018. 356 с.
12. Дейнека, А.В. Дашков, М.К. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. М.: К. Дашков , 2015. 288 с.

13. Елисеева, Т.А. Сравнительный анализ коммуникационных преимуществ и недостатков Интернета в реализации коммуникационных задач медиа-планирования / Т.А. Елисеева // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2015. № 2 С. 54-60.
14. Зверинцев, А.А. Коммуникационный менеджмент / А. А. Зверинцев. СПб.: Издво Буковского, 2016. 188 с.
15. Дудинска, Э. Управленческие информационные системы/ Э. Дудинска, М. Мизла // Проблемы теории и практики управления, 2016. №2. С. 114-120.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. М.: ИНФРАМ, 2016. 144 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2015. 356 с.
18. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. М.: Проспект, 2017. 72 с.
19. Мухаметлатыпов, Р. Ф. Мотивация труда банковских работников / Р. Ф. Мухаметлатыпов, А. С. Афонина // Молодой ученый. /2015. №5. С. 35-37.
20. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлин. М.: Дашков и К, 2016. 280 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
22. Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / О.Н. Полякова. М.: ИНФРА-М, 2015. 570 с.
23. Рогожин, С.В. Теория организации. Учебник ГРИФ УМО / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. М.: Экзамен, 2016. 110 с.

24. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К.В. Решетникова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 175 с.
25. Свириденко, С.С. Современные информационные технологии. / С.С. Свириденко. М.: Радио и связь, 2015. 303 с.
26. Соколов, А.В. Введение в теорию социальной коммуникации: Учебное пособие. / А.В. Соколов, СПб.: СПбГУП, 2015. 320 с.
27. Семенов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семенов. / М.: КноРус, 2015. 432 с.
28. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. М.: КноРус, 2017. 512 с.
29. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. М.: КноРус, 2016. 512 с.
30. Томилов, В. В. Бизнес- коммуникации в финансово-банковских структурах. / В.В. Томилов, А.А. Зубарев, В.А. Григорьев. СПб.: Литера-Плюс, 2015. 160 с.
31. Хрящева, Н.А. Управление персоналом. – Н.А. Хрящева. М.: Прогресс, 2016. 360 с.
32. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова. М.: КноРус, 2015. 432 с.
33. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. 384 с.
34. Официальный сайт ПАО «Сбербанк Россия» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/inform> (дата обращения: 01.12.2019).

## Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Медведева Анна Валерьевна [gannosha98@gmail.com](mailto:gannosha98@gmail.com) / ID: 6983293  
 Проверяющий: Медведева Анна Валерьевна ([gannosha98@gmail.com](mailto:gannosha98@gmail.com)) / ID: 6983293  
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

### ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 48  
 Начало загрузки: 25.12.2019 23:49:09  
 Длительность загрузки: 00:00:00  
 Имя исходного файла: Актуальность.txt  
 Размер текста: 58 кБ  
 Символов в тексте: 31955  
 Слов в тексте: 3760  
 Число предложений: 260

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 25.12.2019 23:49:09  
 Длительность проверки: 00:00:03  
 Комментарии: не указано  
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ 35,7% ЦИТИРОВАНИЯ 0% ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 64,3%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.  
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
 Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	0%	Управление коммуникациями в организации	<a href="https://knowledge.allbest.ru">https://knowledge.allbest.ru</a>	27 Мар 2019	Модуль поиска Интернет
[02]	15,13%	Управление коммуникациями в организации	<a href="http://bestreferat.su">http://bestreferat.su</a>	03 Сен 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Учебно-методический комплекс 2	<a href="http://mgu-sh.ru">http://mgu-sh.ru</a>	22 Фев 2017	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17  
 Еще заимствований: 20,57%